

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и международный бизнес горно-металлургического  
комплекса»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Р. Р. Бурменко  
подпись  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

«Глобальная конкуренция и пути обеспечения конкурентоспособности  
предприятий малого бизнеса в строительстве»

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.12 «Международный бизнес»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доц. О. Е. Горячева  
подпись, дата кафедры ЭМБГМК

Выпускник \_\_\_\_\_ А. Ю. Обухов  
подпись, дата

Рецензент \_\_\_\_\_ канд. экон. наук Л. В. Илюхина  
подпись, дата

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О. Е. Горячева  
подпись, дата

Красноярск 2017

## АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Глобальная конкуренция и пути обеспечения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в строительстве» содержит 102 страницы текстового документа, 6 приложений, 106 использованных источников, 28 таблиц, 32 графических материалов, 23 формулы.

Широкое распространение конкуренции ускоряет протекание присущих ей процессов: быстрого обновления ее форм и методов, усиления поиска новых конкурентоспособных товаров, новых рынков сбыта. Особый динамизм конкуренции придает научно-технический прогресс

Целью магистерской диссертации является разработка теоретических, методологических, практических основ применения методов повышения конкурентоспособности компании для усиления позиций на российском строительном рынке и перспективы выхода на международный рынок.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенная методика оценки конкурентоспособности и пути направления деятельности предприятия повысят конкурентоспособность ООО «СтройАльянс», уровень выпускаемой продукции

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ, ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА, СТРОИТЕЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ, МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, АНАЛИЗ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, ПОКАЗАТЕЛИ.

## **АВТОРЕФЕРАТ**

Магистерская диссертация по теме «Глобальная конкуренция и пути обеспечения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в строительстве» содержит 79 страниц текстового документа, 6 приложений, 106 использованных источников, 26 таблиц, 32 графических материалов, 25 формул.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ, ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА, СТРОИТЕЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ, МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, АНАЛИЗ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, ПОКАЗАТЕЛИ.**

Целью магистерской диссертации является разработка теоретических, методологических, практических основ применения методов повышения конкурентоспособности компании для усиления позиций на российском строительном рынке и перспективы выхода на международный рынок.

Объектом исследования - методы повышения конкурентоспособности предприятий.

По результатам исследования решены следующие задачи:

1. Исследован алгоритм исследования конкурентной среды строительной отрасли.
2. Изучены подходы оценки конкурентоспособности предприятий строительной отрасли.
3. Рассмотрены особенности мультинациональной, глобальной конкуренции.
4. Изучена структура строительного комплекса.
5. Проведена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «СтройАльянс».
6. Выявлены проблемы конкурентоспособности и предложены пути устранения.
7. Проведена экономическая оценка, предлагаемых путей решений проблем.

Разработан алгоритм оценки конкурентоспособности и пути направления деятельности исследуемого предприятия, позволяющий увеличить конкурентоспособность ООО «СтройАльянс», уровень выпускаемой продукции в количественной и качественной характеристиках.

## **ABSTRACT**

The master thesis on the subject "The Global Competition and Ways of Ensuring Competitiveness of Small Business Enterprises in Construction" contains 79 pages of the text document, 6 appendices, 106 used sources, 26 tables, 32 graphic materials, 25 formulas.

COMPETITIVENESS, GLOBAL COMPETITION, SMALL BUSINESS ENTERPRISES, CONSTRUCTION BRANCH, METHODS OF INCREASE IN KONKURENTOSPOBNOSTI, ANALYSIS, ECONOMIC EFFECT, INDICATORS.

The purpose of the master thesis is development of theoretical, methodological, practical bases of application of methods of increase in competitiveness of the company for strengthening of positions in the Russian construction market and prospects of an entry into the international market.

Research object - methods of increase in competitiveness of the enterprises.

By results of a research the following tasks are solved:

1. The algorithm of a research of the competitive environment of construction branch is investigated.
2. Approaches of an assessment of competitiveness of the enterprises of construction branch are studied.
3. Features of the multinational, global competition are considered.
4. The structure of a construction complex is studied.
5. The assessment of competitiveness of the LLC Stroyalyans enterprise is carried out.
6. Problems of competitiveness are revealed and ways of elimination are offered.
7. The economic assessment, the offered ways of solutions of problems is carried out.

The algorithm of an assessment of competitiveness and way of activity of the studied enterprise allowing to increase competitiveness of LLC Stroyalyans, products level in quantitative and qualitative characteristics is developed.

## СОДЕРЖАНИЕ

Аннотация.....	2
Автореферат.....	3
Введение.....	6
1.Теоретические основы использования методов повышения конкурентоспособности предприятия.....	8
1.1.Классификация методов повышения конкурентоспособности предприятия.....	8
1.2.Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия.....	21
1.3.Особенности глобальной конкуренции на современном этапе.....	25
1.4.Особенности применения методов повышения конкурентоспособности предприятия в строительной отрасли.....	33
2.Анализ конкурентоспособности предприятий строительной отрасли в России и за рубежом.....	47
2.1.Анализ конкурентоспособности предприятий строительной отрасли на мировом рынке.....	47
2.2.Анализ конкурентоспособности предприятий строительной отрасли на российском рынке.....	52
2.3.Анализ конкурентной среды предприятия ООО «СтройАльянс».....	55
3.Разработка и обоснование направлений по повышению конкурентоспособности предприятия строительной отрасли, в условиях глобальной конкуренции.....	65
3.1.Комплексный анализ деятельности предприятия ООО «СтройАльянс».....	65
3.2.Обоснование направлений по повышению конкурентоспособности предприятия строительной отрасли, в условиях глобальной конкуренции...	70
3.3.Экономическая оценка, предлагаемых направлений деятельности.....	72
Заключение.....	77
Список использованных источников.....	79
Приложение А.....	86
Приложение Б.....	90
Приложение В.....	92
Приложение Г.....	94
Приложение Д.....	100
Приложение Е.....	102

## ВВЕДЕНИЕ

Результатом интернационализации хозяйственной жизни в современном мире является участие в конкурентной борьбе наряду с монополиями-гигантами средних и мелких предприятий. Обеспечение эффективного использования ресурсов, стимулирование инновационных процессов и появление новой высококачественной продукции обеспечивает свободная конкуренция. Стимуляторами обновления продукции и технологии, повышения качества и средством постоянного контроля за движением издержек производства выступают конкуренция и рынок.

Широкое распространение конкуренции ускоряет протекание присущих ей процессов: быстрого обновления ее форм и методов, усиления поиска новых конкурентоспособных товаров, новых рынков сбыта. Особую динамику конкуренции придает научно-технический прогресс. Использование новейших разработок открывает перед предприятиями ряд возможностей: обновление номенклатуры товара, оперативное реагирования на изменение рыночного спроса, удовлетворение растущих требований к качеству товаров.

Основой достижения конкурентного преимущества являются упреждающая стратегия, включающая в себя упреждение действий конкурентов, или пассивная стратегия, основанная на следовании за ними. Основное требование при выработке стратегии предприятия заключено в учете его роли на рынке: является ли предприятие лидером на рынке, следует за лидером, избегает конкурентного противостояния. К упреждающим действиям лидера относят: «захват рынка», включающий в себя расширение продажи товаров и обновление их ассортимента; «защита рынка», основанная на использовании рекламы; «блокировка рынка», содержащая в себе опережения конкурентов в формах обслуживания. Пассивная стратегия лидера проявляется в реагировании на нововведения конкурентов и их перехвате.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических, методологических, практических основ применения методов повышения конкурентоспособности предприятий для усиления позиций на российском строительном рынке и перспективы выхода на международный рынок.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методологические основы использования методов повышения конкурентоспособности предприятий;
2. Раскрыть и классифицировать методы повышения конкурентоспособности предприятий;
3. Изучить особенности использования методов повышения конкурентоспособности предприятий в изменяющейся макроэкономической среде;

4.Проанализировать применение методов повышения конкурентоспособности предприятий в строительной отрасли;

5.Выявить специфику применения методов для поддержки конкурентоспособности предприятий в условиях глобальной конкуренции;

6.Изучить особенности применения методов повышения конкурентоспособности для российских предприятий.

Объектом исследования - методы повышения конкурентоспособности предприятий.

Предметом исследования - конкурентные преимущества предприятия ООО «СтройАльянс».

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития предприятия, отчетность предприятия ООО «СтройАльянс».

Впервые концепция конкуренции и ее роль в удовлетворении потребностей населения была изложена в работах Ад.Смита, Д.Рикардо, У.Джевонса, К.Маркса, Ф.Эджуорта, А.Маршалла, Г.Мура, Дж.Кларка, А.Пигу, Ф.Найта, О.Курно, Дж.Хикса, Р.Харрода, Дж.Робинсон, Э.Чемберлина и других ученых.

Теоретические основы конкуренции были разработаны и уточнены в трудах отечественных ученых: Г.Л. Азоева, Н.В. Боровских,, О.С. Виханского, Е.А. Ивановой, Е.И. Мазилкиной, Г.Г. Паничкиной, Р.А. Фатхутдинова, А.Н. Филатова, Т.Г. Философовой, В.В. Царева, А.Ю. Юданова.

Широкий спектр проблем функционирования и развития строительных рынков исследован такими отечественными учеными: А. Асаул, И. Рахман, В. Ресин, Г. Стерник, Т. Руткаускас, Л. Головнина, А. Платонов, Н. Яськова, В. Аверченко, В. Терентьев, А. Байбурин, М. Каменецкий, Е. Кудашов, В. Горемыкин, Г. Козачун, М. Полякова, Я. Паттури, Н. Асаул.

Методической основой написания работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов: метода анализа и синтеза, наблюдение, сбор и анализ информации, сопоставление и сравнение теоретических основ с их практическим внедрением, обобщение и системный подход, SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, анализ по системе «7Р».

Практическая значимость заключена в разработке алгоритма оценки конкурентоспособности и пути направления деятельности исследуемого предприятия, позволяющим увеличить конкурентоспособность ООО «СтройАльянс», уровень выпускаемой продукции в количественной и качественной характеристиках.

# **1. Теоретические основы использования методов повышения конкурентоспособности предприятия**

## **1.1 Классификация методов повышения конкурентоспособности предприятия**

С середины 70-х годов термин «конкурентоспособность» - центральное понятие в оценке мирохозяйственных позиций России. В условиях конкуренции с импортными товарами основополагающая функция отечественных предприятий заключена в освоение методов ведения конкурентной борьбы, которые соответствуют «рынку потребителей». Уровень конкурентоспособности предприятия является барометром экономического состояния предприятия, важным аспектом оценки несостоятельности предприятий. Управление конкурентоспособностью – критерий, определяющий способность отечественных предприятий к стабильному развитию на потребительском рынке.

На сегодняшний день фундаментальная проблема экономики состоит в повышении уровня конкурентоспособности предприятий любой формы собственности, оптимизации их функционирования и активному развитию в рыночной среде. Решение данного вопроса позволит повысить уровень качества воспроизводственных процессов, доходность предприятий, адаптировать предприятия к рыночным условиям, и как следствие - экономический рост. Функциональная составляющая понятия «конкуренция» представлена в эффективном механизме естественного регулирования рыночной экономики и отбора, наиболее устойчивых предприятий, которые способны функционировать в условиях рынка, и легализованной форме экономической борьбы самостоятельных хозяйствующих субъектов, которые выпускают однородную продукцию, за ее рынки сбыта с целью получения более высоких доходов [31].

В результате анализа научной и публицистической литературы, раскрывающей особенности объекта данного исследования, в данной работе под термином «конкурентоспособность» понимается «относительная характеристика, выражающая отличия развития данного предприятия от развития конкурентных по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности».

Конкурентоспособность предприятия определяет возможность и динамику его приспособления к современным условиям рыночной конкуренции.

Понятия конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей и стран различны. Не смотря на различия данные уровни взаимосвязаны: страновая и отраслевая конкурентоспособность зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары. Таким образом, в основе всех остальных уровней



конкурентоспособности лежит «Конкурентоспособность товара» - категория, являющаяся базой уровней конкурентоспособности [28].

По мнению ученых в области экономики категория «конкурентоспособность товара» является синонимом понятия «конкурентоспособность предприятия». Например, согласно Константиновой И. В. «конкурентоспособность - реальная и потенциальная способность предприятия, в реальных условиях, проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов» [22].

Важно отметить, конкурентоспособность товара необходимое, но не достаточное условие конкурентоспособности предприятия: предприятие может производить конкурентоспособную продукцию, не являясь конкурентоспособным (например, предприятия ВПК).

Основопологающее отличие между понятиями «конкурентоспособности товара» и «конкурентоспособности предприятия» заключено в том, что оценка конкурентоспособности товара применяется к каждому конкретному его виду, конкурентоспособность предприятия охватывает всю номенклатуру и ассортимент, все виды производственно-экономической деятельности, которые осуществляются предприятием (например, финансовая и инвестиционная деятельность).

Оценку конкурентоспособности предприятия дает потребитель и производитель, в отличие от оценки конкурентоспособности товара (предприятие решает вопрос о целесообразности выпуска данной продукции в конкретных условиях).

Товар и предприятие имеют разные временные периоды жизненного цикла. Жизненный цикл предприятия продолжителен - за период его функционирования происходит смена нескольких поколений изделий. Существуют случаи, когда жизненный цикл продукции превышает период функционирования предприятия (например, при производстве базовых товаров сырьевой группы, в случае банкротства и реорганизации предприятия). Конкурентоспособность предприятия - категория, которая зависит от нескольких факторов и меняется с течением времени [17].

Разработка новых перспективных стратегий обеспечения конкурентоспособности становится в современном мире все более актуальной в силу роста числа новых предприятий, и как следствие - усиления конкуренции.

С практической точки зрения, оценка конкурентоспособности включает в себя использование товара-образца, пользующийся спросом на рынке. Товар – образец является требованием, удовлетворяющем товар, который пользуется спросом. Параметры, которые участвуют в оценке, определяются на основе результатов изучения рынка и требований потребителей, используются критерии, которыми оперирует потребитель при выборе товара. Степень важности каждого критерия определяется с помощью экспертных и социологических методов [13].

Специалисты разграничивают составляющие конкурентоспособности на условно жесткие, поддающиеся измерению (например, уровень качества, цена), и условно мягкие, связанные с особенностями восприятия товара покупателем и не всегда измеримы (например, имидж товара) [24].

К принципам оценки конкурентоспособности продукции относятся: принцип противоположности целей и средств субъектов рынка; принцип учета особенностей различных сегментов рынка, преимущественно рационального поведения субъектов рынка.

На рисунке 1 представлены этапы оценки конкурентоспособности строительной отрасли.



Рисунок 1 – Этапы оценки конкурентоспособности среды строительной отрасли [8]

Основные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия подразделяются на три основные группы, представленные в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия

Отличительные черты	Группа методов		
	Методы, основанные на конкурентоспособности и продукции предприятия	Методы, основанные на финансовом анализе и нефинансовых индикаторов деятельности предприятия	Комплексные методы

Характеристика группы методов	Конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции	Бальная оценка способностей предприятия по обеспечению конкурентоспособности	Оценка конкурентоспособности предприятия ведется на основе выделения текущей и потенциальной конкурентоспособности.
Авторы методов	Фатхутдинов Р.А., Воронов А.А.	Захарченко В.И., Жариков В.Д, Шальминова А.С., Барктова Н.Н.	Моисеева Н.К, Круглов М.И., Целикова Л.В.
Преимущества	Конкурентоспособность всех видов продукции. Анализ всех конкурентов	Конкурентоспособность охватывает всю деятельность предприятия	Совокупный анализ всех рынков
Недостатки	Оценка конкурентоспособности только продукции	Не учитывается конкурентоспособность продукции, как главного фактора	Большой объем показателей конкурентоспособности предприятия.

Одним из представителей первой группы методов является Р.А. Фатхутдинов, методика которого предусматривает расчет уровня конкурентоспособности как средневзвешенной величины по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках. Срок прогноза показателей - пять лет [4].

Методику Фатхутдинова Р.А. представлена в виде алгоритма, изображенного на рисунке 2.

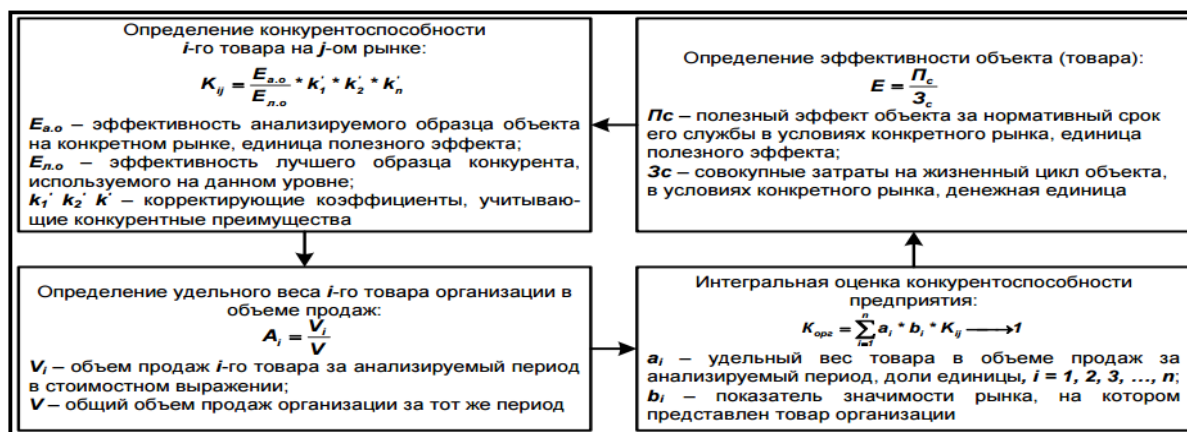


Рисунок 2 – Методика оценки конкурентоспособности предприятия Фатхутдинова Р.А [4]

Представителем первой группы методов оценки конкурентоспособности предприятия является Методика конкурентоспособности предприятия А.А. Воронова включает в себя определение по среднеарифметическому или по средневзвешенному

показателю конкурентоспособности отдельных видов выпускаемой продукции [5].

Барткова Н.Н. и Куприна Н.Н. в своей работе предложили свою методику определения уровня конкурентоспособности предприятия: авторы используют три группы показателей деятельности предприятия характеризующие: эффективность использования материального капитала, нематериального капитала, инвестиционную привлекательность. Результаты показателей являются основой интегрированного показателя, который характеризует уровень конкурентоспособности предприятия. Перечисление промежуточных показателей и формулы расчета итоговых показателей приведены в таблице 2 [8].

Таблица 2 – Показатели, применяемые для расчета уровня конкурентоспособности предприятия

№	Показатели, характеризующие эффективность использования материального капитала Пмк	Показатели, характеризующие эффективность использования нематериального капитала Пнк	Показатели, характеризующие инвестиционную привлекательность
1	Динамика актива	Динамика численности персонала	Динамика инвестиций в основной капитал
2	Темп изменения стоимости основного капитала	Постоянство персонала	Рост затрат на трудовые ресурсы
3	Эффективность использования времени работы оборудования	Технологическая дисциплина персонала	Динамика чистого денежного потока
4	Рост объема произведенной продукции	Рост производительности труда	Темп роста ресурсоотдачи
5	Темп изменения фондоотдачи ОС	Соотношение темпов роста производительности и оплаты труда	Соотношение темпов роста затрат на трудовые ресурсы предприятия
6	Темп изменения фондовооруженности труда	Темп изменения редукции труда	Затраты на трудовые ресурсы в расчете на одного работника
7	Динамика фондорентабельности	Рост отдачи затрат на персонал	Эффективность формирования прибыльности

## Окончание таблицы №2

№	Показатели, характеризующие эффективность использования материального капитала Пмк	Показатели, характеризующие эффективность использования нематериального капитала Пнк	Показатели, характеризующие инвестиционную привлекательность
8	Эффективность формирования амортизационного фонда	Эффективность использования фонда рабочего времени	Доля чистых активов в валюте баланса
9	Темп обновления основных средств	Динамика трудоемкости продукции	Доля амортизационного фонда в инвестициях
10	Рост отдачи оборотных активов	Эффективность обучения персонала	-
11	Закрепление оборотных средств	Доля нематериальных активов в имуществе	-
12	Соотношение темпов роста, объема продукции и оборотного капитала	Эффективность осуществления НИОКР	-
13	Рост производственной мощности	Рост численности персонала занятого управленческой и интеллектуальной деятельностью	-
14	Выход качественной продукции	-	-
Комплексный показатель производственного уровня конкурентоспособности предприятия $П = \sqrt{Пмк * Пнк}$			
Интегрированный показатель, характеризующий уровень конкурентоспособности предприятия $ИП = \sqrt{Пмк * Пнк * Пинв}$			

Таким образом, в методиках, которые отнесены к подходу к оценке конкурентоспособности предприятия с точки зрения анализа финансового состояния и нефинансовых показателей деятельности предприятия, выявлен недостаток - не учитывается деятельность предприятия на рынке товаров и услуг.

К третьей группе методов оценки конкурентоспособности - методика Н.К. Моисеевой [1].

В данной методике для оценки конкурентоспособности производителя используется формула:

$$K_{п} * J_{э}, \quad П = T_{э}, \quad (1.1)$$

где  $K_{п}$  – общий показатель конкурентоспособности предприятия по товарной массе;

$T_{э}$  – индекс конкурентоспособности по товарной массе;

$J_{э}$  – индекс относительной эффективности деятельности предприятия, в состав которой входят показатели рентабельности продаж, активов, основного и собственного капиталов, объема продаж.

В методике учитываются критерии, которые определяют конкурентоспособность предприятия: критерии, отражающие в динамике степень удовлетворения потребителя и временной критерий эффективности производства.

Круглов М.И. рекомендует оценивать конкурентоспособность предприятия по формуле, аналогичной формуле (1.1). А для определения индекса конкурентоспособности по товарной массе использовать зависимость [3]:

$$3 * K * nJ * 1 \rho i 1 Ti \sigma = \sum \beta, \quad (1.2)$$

где  $p$  – число видов производимого товара ( $i = 1, 2, 3, 4, \dots, p$ );

$n_i, n_{i\delta}$  – количество товара  $i$ -го вида, предлагаемого на рынке конкурирующими сторонами;

$\beta_i$  – коэффициент значимости  $i$ -го товара в конкуренции на рынке;

$K_i, K_{i\delta}$  – комплексные показатели качества конкурирующих товаров – данного (рассматриваемого) и базового, с которым ведется сравнение;

$Z_i, Z_{i\delta}$  – затраты на приобретение и использование этих товаров за их жизненный цикл.

Для определения относительной эффективности предприятия Круглов М.И. предлагает формулу:

$$EJ * k_{ij} \beta_j \Theta = \sum i = \gamma, \quad (1.3)$$

где  $k$  – количество показателей эффективности производства ( $j = 1, 2, 3, 4, \dots, k$ );

$\gamma_i$  – коэффициент значимости показателя эффективности;

$E_j, E_{j\delta}$  – частные показатели эффективности данного предприятия и предприятия конкурента (например, производительность труда, коэффициент отдачи основного и оборотного капиталов, рентабельность продукции, коэффициент финансовой устойчивости).

По мнению Целикова Л.В., факторы, которые используются в оценке конкурентоспособности предприятия, сгруппированы в восемь групп [5]:

- ликвидности и платежеспособности;
- рыночной устойчивости;
- рентабельности результатов финансово-хозяйственной деятельности;
- оценки использования организационно-управленческого персонала;
- коммерческой активности;
- оценки конкурентоспособности товара;
- оценки качества торгового обслуживания;
- имидж системы.

Формула для расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятия имеет вид:

$$R_{ij} = A_1 + A_2 + A_3 + K, \quad (1.4)$$

где  $R_{ij}$  – интегральный показатель рассматриваемого объекта рынка и других  $j$ -а конкурентов;

$A_1, A_2, A_3, \dots, A_{ij}$  – единичные показатели оценки конкурентоспособности рассматриваемого объекта рынка и других анализируемых  $j$ -х конкурентов.

Уровень конкурентоспособности предприятия находится из соотношения полученного интегрального показателя анализируемого предприятия и предприятия принятого за эталон. Затем по шкале Ансоффа дается количественная характеристика уровня конкурентоспособности предприятия:

- $0 \leq K \leq 0,4$  – неудовлетворительный;
- $0,4 \leq K \leq 0,7$  – удовлетворительный;
- $0,7 \leq K \leq 0,8$  – хороший;
- $0,8 \leq K \leq 1,0$  – высокий уровень конкурентоспособности [5].

Следует отметить, что перевод полученного уровня конкурентоспособности предприятия на качественный уровень по шкале Ансоффа является условным.

На рисунке 3 представлен метод оценки конкурентоспособности предприятий, разработанный А.М. Кроткова и Ю.Я. Еленевой. В данной группе методов учитываются все стороны деятельности предприятия. Недостатком данной методики является большое количество показателей деятельности предприятия, что приводит к невозможности составления полного для всех предприятий и отраслей перечня показателей [16].

Основное противоречие конкурентоспособности состоит в противоречии между интересами производителя и потребителя, подверженное изменениям в процессе реализации рыночных отношений потребителя и производителя, в результате которых продажа данного товара становится эффективной для двух сторон. Осуществление указанных изменений возможно только при условии разрешения вопросов, которые обусловленных данным противоречием: во-первых, оптимизации уровня цены товара, которая приемлема для всех участников процесса производства и реализации продукции; во-вторых, проблемы выпуска изделий, которые удовлетворяют новейшим требованиям НТП; в-третьих, проблемы создания инфраструктуры, которая необходима для удовлетворения потребностей покупателя, но не представляющей интереса с точки зрения извлечения наивысшей прибыли для производителя[16].

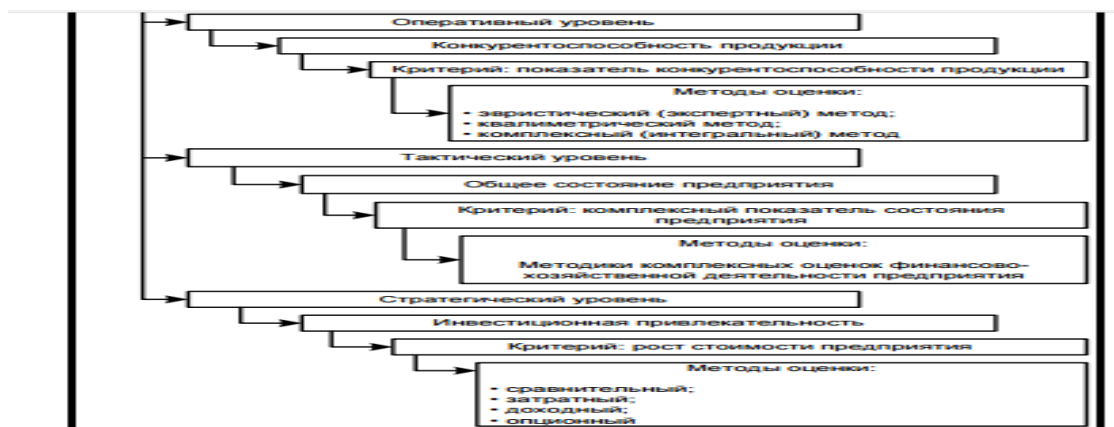


Рисунок 3 – Методы оценки конкурентоспособности по А.М. Короткова и Ю.Я. Еленевой [16]

Главные критерии товара: функциональное назначение, надежность, долговечность, удобство использования, эстетичность внешнего вида, и другие характеристики, то есть товар способен удовлетворять потребности потребителей лучше, чем конкурентные товары. Важный критерий выживания товара на рынке – создание уникального конкурентного преимущества.

Выделяют различные стратегии:

- отличительные характеристики товара;
- выбор товара наиболее предпочтительного на рынке;
- новое применение товара;
- исключение неэффективного товара из стратегии сбыта;
- выход на новые рынки
- модернизация товара под изменение спроса на рынке;
- развитие системы сбыта и обслуживания.

Необходимо следить за предприятиями-лидерами рынка и за их изменениями в выпуске товара.

Это относится обновлению ассортимента продукции, непрерывной разработке и быстрому освоению новых видов товара и одновременному наращиванию производительности труда, повышению гибкости производства, эффективности, снижению издержек и затрат.

В международной практике принято выпускать не единичный товар, а ассортиментный ряд [8].

Необходимо изучать вопрос со стороны предприятий о собственных возможностях обеспечения такого объема производства товара, который позволил бы захватить запланированные доли рынка в целях обеспечения рентабельности производства и сбыта. Требуется уделить внимание вопросу приобретения необходимых материалов, комплектующих, полуфабрикатов, необходимость соответствия уровня квалификации кадров [21].

Ключевым аспектом в завоевании позиций на рынке является своевременное обновление производимых товаров (услуг), подготовка и организация производства новых видов продукции. Согласно статистике после освоения новой продукции темп роста ее реализации вдвое выше, чем



у конкурентов. Выпуская новую продукцию и расширяя ассортимент товаров (услуг), предприятия стремятся снизить зависимость от одного товара (услуги), который может привести к банкротству. Большое количество новых товаров (услуг), выведенных на рынок - неэффективно: примерно 8 из 10 товар не являются успешными. Основными причинами являются: недостаточное владение состоянием спроса на товар, технические дефекты товара, неэффективная реклама, высокая цена, действия конкурентов, неверно выбранное время для выхода на рынок, производственные проблемы[29].

Основополагающим принципом концепции создания нового товара является стремление создать "товар рыночной новизны" с высоким уровнем конкурентоспособности относительно других аналогичных товаров.

При выборе путей повышения конкурентоспособности товара часто принимается решение о модификации товара. Оно необходимо для удовлетворения особых требований покупателей для получения большей прибыли.

При эффективной организации сервис является решающим фактором повышения конкурентоспособности товара, так как цены на запасные части в 1,5 - 2,0 раза ниже, чем цены на комплектующие, используемые в производстве.

При повышении конкурентоспособности товара возникает проблема выбора и освоения новых рынков сбыта. На предприятии важны аналитико-поисковые усилия в этой области. Новые рынки сбыта могут изменить конкурентоспособность товара и рентабельность сбытовой деятельности. Внедряя товар на новый рынок, можно продлить его жизненный цикл. Сезонные колебания в спросе способствуют успешной реализации одного и того же товара (услуги) на различных мировых рынках. Увеличение объема продаж на новых рынках позволит снизить издержки производства на единицу продукции, за счет использования дешевой рабочей силы, низких уровней налогов и таможенных пошлин и других факторов. Важно для развития конкурентоспособности товара попытаться выйти с ним на новый рынок сбыта, если на внутреннем его конкурентоспособность резко упала. Необходимо знать степень обеспеченности новых рынков высококвалифицированными работниками, так как покупатели могут потребовать повышения надежности и упрощения конструкции реализуемой продукции[23].

По результатам оценки конкурентоспособности можно выделить следующие действия:

- изменение состава, структуры применяемых материалов;
- изменение порядка проектирования продукции;
- изменение технологии изготовления продукции; методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки и монтажа;
- изменение цен на продукцию;

- изменение порядка сбыта продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиции в разработку, производство и сбыт продукции;
- изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия;
- изменение системы поощрения поставщиков;
- изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции [11].

Важной составляющей стратегии развития предприятия является прогнозирование сбыта. Показатели качества товара – объекты прогнозирования.

Цели предприятия заключаются в следующем: во-первых, внедрение нового товара; во-вторых, сокращение затрат на выпуск продукции; в-третьих, повышение качества выпускаемого товара и снижение издержек.

Основополагающий аспект конкуренции — полное удовлетворение потребностей потребителя.

Для достижения своих целей предприятие выпускает на рынок новые виды продукции более высокого качества, устанавливает высокую цену и стимулирует других модернизировать свое производство. В данной ситуации снижаются цены, а при насыщении рынка они стабилизируются на определенном уровне. В условиях отсутствия спроса на продукцию цены опускаются ниже себестоимости. Через колебания рыночных цен вокруг стоимости устанавливается уровень цен, при котором наблюдается равенство спроса и предложения. Однако в условиях рынка конкуренция сбивает равновесие между спросом и предложением и создает новую рыночную ситуацию [15].

В условиях рыночной экономики можно выделить три типа конкурентного поведения: креативный, приспособленческий, обеспечивающий (гарантирующий).

Креативное конкурентное поведение. Конкуренты создают какие-либо новые компоненты рыночных отношений, которые обеспечивают превосходство над соперниками, — новой продукции, новых форм технологии и организации производства, новых методов распределения и сбыта и т.д. Основным признаком креативной конкуренции является стремление рыночных контрагентов к изменению существующей структуры спроса и предложения.

Приспособленческое конкурентное поведение. Происходит учет инновационных изменений в производстве. Применяется в том случае, когда предприниматель не до конца уверен в своих инновационных возможностях.

Обеспечивающее конкурентное поведение. Основывается на стремлении предпринимателя к стабилизации на длительную перспективу достигнутых позиций на рынке за счет повышения качества продукции, изменения ассортимента продукции, оказании услуг, связанных с гарантийным обслуживанием [12].

Ценовая конкуренция - это соперничество предприятий за извлечение дополнительной прибыли на основе уменьшения издержек производства и реализации определенной продукции, снижения цен на эту продукцию без изменения ее ассортимента и качества.

Неценовая конкуренция включает:

- изменение свойств продукции;
- введение новых свойств;
- создание новой продукции;
- обновление свойств товара;
- совершенствование услуг, сопутствующих товару [18].

В современных условиях наблюдается преобладание неценовых методов. Основу соперничества между фирмами составляет борьба за дифференцированный спрос. При разработке стратегии, предприятие уделяет внимание созданию продукции, которая по своим потребительским качественным параметрам соответствует запросам потребителей. Разрабатывая экономическую стратегию, предприятие ориентируется на учет динамики потребительских ожиданий [26].

Применение того или иного метода конкуренции зависит от конкретных условий в определенном промежутке времени.

В странах с рыночной экономикой не распространена практика монополизации рынка. Это приводит к тому, что любое предприятие осуществляет полистратегический поиск, т.е. в своей деятельности применяет одновременно две стратегические установки — установку на монополизацию рынка и установку на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка. При первой установке, действия предприятия направлены на уменьшение числа конкурентов, согласно второй — на стабилизацию своего собственного положения. Путем уменьшения степени риска за счет долго- или краткосрочного сотрудничества с другими предприятиями в форме корпораций, ассоциаций, т.е. используя горизонтальные и вертикальные связи[24].

Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «7Р» основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. «7Р» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. В таблице представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «7Р». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов[7].

Таблица 3 - Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «7Р»)

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	В	...
Продукт: надежность, срок службы, ремонтпригодность, технический уровень, престиж торговой марки, стиль, уровень ремонтного обслуживания, гарантийное обслуживание, уникальность дополнительных услуг, многовариантность наборов изделий и услуг, широта ассортимента				
Цена: отпускная, розничная, скидки с цены, условия и порядок расчетов				
Регион и каналы сбыта: стратегия сбыта, вид распределения продукта, число дилеров, число дистрибьютеров, степень охвата рынка, регион сбыта				
Продвижение на рынке: формы рекламы, где размещается реклама, бюджет рекламы, частота появления рекламы, участие в выставках, упоминание в СМИ, комиссионные				

Недостатком данного метода является то, что оценка факторов конкурентоспособности проводится экспертами.

Данный метод будет использован при анализе в главе 2.3.

Исходя из анализа вышеизложенных методов оценки конкурентоспособности предприятий, можно составить таблицу с описанием недостатков и преимуществ данных методов (Приложение Д)

По результатам приведённого сравнительного анализа методов оценки конкурентоспособности предлагается использовать следующую методику:

Расчет экономического эффекта мероприятий для повышения конкурентоспособности предприятия может быть рассчитан по группам мероприятий.

1. Экономический эффект от «А» мероприятий

Затраты на проведения данных мероприятий составляют «х» руб..

Рост выручки (ежемесячно) от данного мероприятия (х%):

Затраты (руб). \* х% =руб.

Соотношение между прибылью, полученной от дополнительного объема работ и можно определить по формуле [32]:

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (1.5)$$

где  $\mathcal{E}$  - экономический эффект от аренды техники (в ден. ед.);

P – дополнительный объем работ (в ден. ед.);

Z - затраты на (в ден. ед.).

Мероприятие «А» является эффективным, т.к. эффект превышает затраты.

Для определения относительной экономической эффективности необходимо рассчитать рентабельность [32]:

$$P_k = \text{ЧП} / B, \quad (1.6)$$

где  $P_k$  - коэффициент рентабельности продаж;

ЧП - чистая прибыль;

B – выручка.

Необходимо рассчитать чистую прибыль, после налогообложения (общая система налогообложения). Для этого рассчитаем сумму налога к отчислению:

$$\text{Налог} = (\text{доходы} - \text{расходы}) \cdot 0,2 \quad (1.7)$$

Налог = руб.

$$\text{Чистая прибыль} = \text{Пб} - \text{отчисления} \quad (1.8)$$

$$P = P_k \times 100 \quad (1.9)$$

Рентабельность составила  $x\%$ .

Можно сделать вывод, что положительный эффект будет возможен при увеличении объема работ на  $x\%$ .

Данный расчет производится по нескольким группам мероприятий.

В результате расчетов можно составить сравнительную таблицу экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Таблица 5 – Экономический эффект от мероприятий

Наименование мероприятия	Наименование показателя	
	Экономический эффект, руб. (в мес.)	Рентабельность, %
А		
Б		
Итого за 12 месяцев.		

$$\text{Э} = (x) \text{ руб.} - (y) \text{ руб.} \quad (1.10)$$

где,  $(x)$  руб – прибыль;

$(y)$  руб. – затраты на реализацию мероприятий.

Предлагаемая методика оценки позволяет эффективно определить значимость мероприятия и его эффект выраженный как в натуральном выражении, так и в относительном. Также возможно оценить мероприятия по нескольким аспектам деятельности предприятия (финансы, производство, маркетинг, управление человеческими ресурсами). Данная методика будет использована в главе 3.3.

## 1.2 Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия

Важным аспектом достижения высокого уровня конкурентоспособности является концентрация производства, которая влияет на сокращение тенденции к образованию промышленных объединений.

Также уровень конкурентоспособности будет определяться факторами: развитие производства новых видов продукции и стимулирование новых потребностей. С этим связаны тенденции продолжения роста затрат на исследовательские и опытные разработки, рекламу и маркетинг[13].

Это относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременному наращиванию производительности труда, повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат.

Для достижения целей в наиболее короткие сроки с минимальными вложениями, многие предприятия концентрируют усилия на трех главных направлениях: комплексной автоматизации производственных процессов; совершенствование форм и методов управления; развитии кадрового потенциала.

В качестве направлений основных модификации организационных структур управления можно выделить [17]:

Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. Создаются полуавтономные или автономные отделения, отвечающие за прибыли и убытки. На эти отделения возлагается вся ответственности за организацию производственно — сбытовой деятельности. В небольшом органе корпоративного управления концентрируется решения, связанные с крупными инвестициями. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность.

Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Данное направление реализуется с помощью создания в рамках крупных кампаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий. Наиболее распространена практика создания в наиболее перспективных областях небольших предприятий, нацеленных на завоевание в сжатые сроки лидерских позиций на рынке. Эти предприятия могут создаваться как самостоятельными, так и по соглашению с другими компаниями [17].

Дебюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Принимаются разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

Можно выделить четыре уровня качества продукции, как одного из основных факторов конкурентоспособности:

- соответствие нормативным требованиям;
- соответствие эксплуатационным требованиям;
- соответствие фактическим требованиям рынка;
- соответствие скрытым потребностям [10].

Перечень значимых составляющих конкурентоспособности и степень их важности для разных покупателей могут различаться даже на одном

рынке, поэтому в каждом индивидуальном случае необходимо выделять свои составляющие [16].

Под конкурентоспособностью следует понимать характеристику товара, которая отражает его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Показатели, выражающие такое различие, определяют конкурентоспособность анализируемой продукции в сравнении с товаром-конкурентом. Один из основных показателей - уровень конкурентоспособности [28].

На практике конкурентоспособность оценивают чаще всего с помощью товара-образца, который пользуется спросом на рынке и близок к общественным потребностям. Образец выступает как воплощенные требования, которым должен удовлетворять товар, пользующийся спросом. Параметры, участвующие в оценке, определяются на основе результатов анализа рынка и требований покупателей. При этом должны использоваться критерии, которыми оперирует потребитель при выборе товара. Степень важности каждого критерия определяется экспертными и социологическими методами [13].

Некоторые ученые разграничивают составляющие конкурентоспособности на условно жесткие (например, уровень качества, цена), и условно мягкие (например, имидж товара) [24].

Так как потребности каждого покупателя складываются под воздействием обширного комплекса факторов, оценки одного и того же товара разными потребителями не совпадают. Поэтому, неодинаковыми будут и их предпочтения. Из этого следует что, каждым потребителем уровень конкурентоспособности конкретного вида продукции будет оцениваться индивидуально. Поэтому абсолютной конкурентоспособности продукции, не связанной с конкретным рынком не существует.

Однако совокупный спрос представителей какой-либо референтной группы потребителей концентрируется, как правило, вокруг уровня качества и цены товара, ввиду того, что на мотивы их поведения оказывают воздействие схожие внешние факторы.

Таким образом, конкурентоспособность продукции на разных сегментах потребительского рынка является различной. Потребители, сегментированные по указанным критериям, имеют различную структуру установок и иначе оценивают конкурентные преимущества и недостатки продукции. Для обеспечения ее конкурентоспособности необходимо осуществлять правильную сегментацию потребителей [4].

Во избежание внутренней несогласованности основных параметров модели оценки конкурентоспособности продукции, необходимо рассматривать такой период времени, в течение которого должны быть неизменны, производственные возможности производителей и покупательская способность потребителей, рыночные позиции конкурентов и иные условия.

Выделяют основные факторы определения длительности периода неизменности рыночной конъюнктуры:

- уровень доходов и структура расходов потребителей;
- качественные скачки в науке, технике, торговле и других областях знаний;
- общественно-политическое устройство;
- скорость реакции субъектов рыночных отношений на действия конкурентов.[18]

Проблема качества и конкурентоспособности продукции является многогранной. От решения данной проблемы зависит многое в экономической и социальной жизни страны.

Фактор конкуренции носит принудительный характер.

В условиях развитого конкурентного рынка маркетинг становится эффективным средством решения проблемы качества и конкурентоспособности товаров [22].

Принципы, формирующие и поддерживающие конкурентные преимущества:

- стремление руководства предприятия к улучшениям во всех аспектах деятельности предприятия;
- совершенствование и увеличение количества источников конкурентного преимущества;
- применение системного подхода к формированию конкурентного преимущества.

Временной цикл реализации успешной стратегии для создания преимущества, представлен на рисунке 4.



Рисунок 4 – Жизненный цикл конкурентного преимущества

Каждое конкурентное преимущество, предприятия в современном мире будет ликвидировано действиями сильного конкурента, обладающего достаточными ресурсами. Из этого следует что, для сохранения достигнутого положения предприятие должно предпринять второе стратегическое



наступление, фундамент которого необходимо заложить в период «пожинания плодов».

Выделяют особенности конкурентных преимуществ:

1. Конкурентные преимущества может иметь сам продукт. Продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя, в т.ч. за счет марки.

2. Закрепление покупателя. Такая ситуация противоречит рыночным отношениям, так как в ней покупатель лишен возможности выбора.

Однако в реальной практике многим предприятиям удается не только создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго. Конкурентные преимущества завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности. Выбор стратегии по обеспечению конкурентными преимуществами своей продукции для каждого предприятия является индивидуальным аспектом и зависит от его целей и возможностей [3].

### **1.3 Особенности глобальной конкуренции на современном этапе**

Непосредственное влияние на развитие стран оказывает процесс глобализации мировой экономики. Основа глобализации - инновации, новые технологии, высокообразованный, квалифицированный персонал («экономика знаний»).

Экономическое развитие Российской Федерации является, в большей степени, сырьевым, включающее в себя экспорт сырьевых и энергетических ресурсов. Последствия данной тенденции - низкий уровень конкурентоспособности отечественной экономики: сокращение потенциала российских предприятий, снижение их инвестиционной и инновационной активности, рост количества убыточных предприятий. На сегодняшний день отечественные предприятия существуют благодаря государственным дотациям и займам [31].

Анализ научной и публицистической литературы позволил выделить наиболее полное и емкое определение понятия «глобализация» – комплексное явление, которое направлено на формирование геоэкономического, геополитического, геосоциального и геогуманитарного пространства посредством углубления процессов всеобщей взаимозависимости и сопряженности ключевых элементов мирового сообщества. Результаты процесса глобализации отражены в опережающем росте международной торговли по сравнению с ВВП всех стран, резко увеличенной мобильности производительного капитала между странами, ростом масштабов и темпов перемещения капиталов, формировании сетей международных производств. Глобализация включает в себя финансовую глобализацию, становление ТНК, регионализация секторов мировой экономики, динамизм торговли на мировой арене, укрупнение субъектов экономической деятельности. Слияние и поглощение транснациональных

корпораций позволяют создавать мощные субъекты мировой экономики – ТНК и банки, которые делят между собой сферы влияния на мировой арене. Согласно данным статистики на сегодняшний день количество интернациональных корпораций варьирует в пределах 70 тыс., их годовая инвестиционная деятельность составляет более 690 тыс. зарубежных филиалов. ТНК обеспечивают две трети мировой торговли и осуществляют контроль 90% частных патентов [1].

В условиях процесса глобализации конкуренция и ее субъекты конкуренции являются глобальными, приводя к укрупнению субъектов экономической деятельности.

Результаты глобализации проявляются в создание глобальной системы связи и единого мирового информационного пространства. Процессы глобализации сопутствуют формированию интеграционных объединений, основывающихся на принципах: активной инициативной роли государства и преобладающей роли крупного корпоративного капитала, вынуждающий правительство стран встать на линию интеграционного сближения с группой стран (например, договор между США, Канадой и Мексикой – НАФТА) [33].

Результативно протекает процесс международной интеграции в Европейском союзе: создан единый внутренний рынок (ЕВР), отсутствуют ограничения в перемещении товаров, капиталов и рабочей силы. ЕВР отвечает интересам потребителей (задачи рынка направлены на сближение уровня цен в странах ЕС, на снижение уровня потребительских цен под влиянием оптимизации масштабов производства, структурных сдвигов и сокращения издержек).

Основная проблема процесса глобализации – активно растущий разрыв между индустриально развитыми и развивающимися странами (США, страны ЕС и Япония по сравнению с Эфиопией, Гаити и Непалом): неравенство между «золотым миллиардом» и «голодный миллиард»; соотношение уровней доходов богатых и бедных выросло с 13:1 в 1960 г. до 60:1 на сегодняшний день [44].

США, Япония, Канада, Франция, Великобритания, Китай и Италия занимают лидерские позиции в современном мировом хозяйстве. На их приходится 60% мирового промышленного производства и выработки электроэнергии, 50% экспорта товаров и услуг. Ведущие 500 ТНК охватывают свыше трети экспорта обрабатывающей промышленности, 3/4 мировой торговли сырьевыми товарами, 4/5 торговли новыми технологиями [58].

Мероприятия по повышению эффективности производства на предприятиях ТНК включают в себя: модернизацию оборудования и технологических процессов на основании непрерывного сопоставления показателей своей деятельности с состоянием конкурентного производства, применение информационных систем для анализа функционирования всех звеньев процесса производства; формирование временных

многофункциональных групп специалистов из разных стран для расшивки «узких» мест в технологическом цикле [93].

Производственная и коммерческая стратегия ТНК с целью сохранения уровня конкурентоспособности включает следующие мероприятия:

- по обеспечению лидерства на выбранных рынках;
- стандартизацию товаров и унификацию компонентов;
- концентрацию производственных мощностей и НИОКР в странах, которые являются основными потребителями товаров;
- стремление к удовлетворению спроса в принимающих странах с учетом ее особенностей;
- координацию действий всех зарубежных филиалов ТНК по сохранению уровня конкурентоспособности на мировом арене [33].

Стремление к лидерству на выбранных рынках дает возможность ТНК непрерывно совершенствовать качество товаров и технологии в связи с удовлетворением возрастающих потребностей покупателей. Большое внимание уделяется поддержке определенного уровня экспортных поступлений [44].

Сегодня распространение получило международное стратегическое партнерство или альянсы между ТНК с целью объединения научного потенциала, ускорения процессов внедрения в производство результатов НИОКР, снижения их стоимости и разделения рисков освоения производства и сбыта современных наукоемких изделий. Систему горизонтальной и вертикальной интеграции производства и НИОКР, основа регулирования которой составляет применение информационных технологий, формирует комбинация альянсов с внутрифирменными связями международных компаний [51].

В современном мире преимущественный рост капиталовложений в сферу высокотехнологичных услуг отражается в структуре международного производства товаров и услуг предприятиями ТНК (более 50% иностранных инвестиций) [66].

Отношение к процессу глобализации двояко. Негативное отношение к глобализации напрямую связано с односторонним потоком преимуществ, получаемых от глобализации, наиболее сильными участниками международной конкуренции (движение антиглобалистов - неэкономическое противодействие силовому давлению со стороны мощных стран на слабые). Регионализация, являющаяся противоположной тенденцией, выявляет сферы общих интересов определенного сообщества и укрепляет его в какой-то институциональной форме (например, договор о сотрудничестве, формирование административного района) [35].

В обеспечении роста экономики в развитых странах значимую роль играют крупные вертикально интегрированные корпорации. Транснациональным корпорациям принадлежит до 80% технологических нововведений, 60% внешнеторгового оборота. Функциональная составляющая корпораций включает в себя обеспечение устойчивости

крупных хозяйственных систем на внутреннем и внешнем рынках, привлечение финансовые капиталы в объемах, которые необходимы для масштабного технического перевооружения производства. В корпорациях на основе концентрации высококвалифицированных сотрудников и управляющих организуется действенное стратегическое планирование в рамках определенной стратегии, тесное соединение науки с производством в связи с формированием научно-технических центров и лабораторий. В связи с межотраслевым характером высоких технологий в корпорациях используются преимущества специализации и комбинирования производства. Эффективное функционирование транснациональных корпораций ускоряет процесс создания малых предприятий, которые изготавливают комплектующие изделия и перерабатывают сырье [42].

Опора отечественного промышленного капитала - становление интегрированных корпоративных структур (авиастроение, строительство, электронная промышленность, судостроение). Их деятельность – результат успешного хозяйствования в экономике, которая регулируется государством. Основной способ повышения конкурентоспособности предприятий - получение контроля над объектом и субъектом конкуренции, получение возможностей на пути интеграции предприятий [35].

Организационная составляющая интеграции предприятий возможна в виде формальных и неформальных объединений – интегрированных корпоративных структур - группы юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий, которые ведут совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей [28].

Факторы повышения уровня конкурентоспособности при процессе интеграции:

- консолидация капиталов участников группы и использование их для реализации инвестиционных проектов по наиболее эффективным направлениям развития;
- трансфертное ценообразование;
- диверсификация производства;
- рост реализации за счет увеличения объемов выпуска и ассортимента;
- ускорение оборачиваемости;
- перераспределение налоговой ответственности в рамках интегрированной бизнес-группы (ИБГ);
- оптимизация структуры отношений собственности в группе;
- перераспределение риска внутри ИБГ;
- консолидация технологической цепочки;
- кооперация в сфере производства и маркетинга;
- использование методов привлечения внешних ресурсов (лизинг, внутригрупповые кредиты, льготы и дотации) [28].

Синергический (интеграционный) эффект от объединения предприятий в ИКС определяется как увеличение эффективности функционирования

предприятия при переходе от его деятельности вне ИКС к его функционированию в качестве составной части ИКС. Для определения уровня интеграции предприятий используется показатель стоимости активов, контролируемых ИКС.

В мировой практике ИКС существуют в виде крупных компаний, имеющих дивизиональную структуру, холдинговых компаний, финансово-промышленных групп, консорциумов, ТНК.

Выделяют имущественные и неимущественные механизмы интеграции.

К неимущественным относятся:

- франчайзинг – смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства, при которой крупные корпорации (франчайзеры) заключают договор с мелкими фирмами, бизнесменами (франчайзи) на право действовать от имени франчайзера, а франчайзер обязуется снабжать их товарами, технологией, оказывать содействие в бизнесе;

- аутсорсинг – приобретение услуг по реализации бизнес-процесса у специализированной организации;

- субконтрактинг – вид производственной кооперации, в ходе которой одно предприятие (контрактор) поручает другому (субконтрактору) изготовить некоторую продукцию в соответствии с предоставленными чертежами, требованиями;

- процессинг (в том числе толлинг) – работа на давальческом сырье [17].

Важный недостаток указывает в своей работе Дж. Стиглиц. Когда предприятия становятся слишком большими, а их взаимосвязи слишком тесными, возникает опасность эрозии качества экономических решений,

На современном уровне развития производительных сил основу экономики составляет крупное производство. Опора на малый бизнес, предприятия которого нестабильны, не придаст экономике России ни устойчивости, ни самостоятельности, ни конкурентоспособности в глобальной экономике. Базисом российской экономики в среднесрочной перспективе должны стать 500-600 крупных корпораций, на которые будет приходиться не менее 60% ВВП [31].

Пока российские корпорации еще не соответствуют тем параметрам, которые позволили бы им выполнять соответствующую роль в отечественной и мировой экономике. К тому же отрицательное отношение к объединениям предприятий, консолидации корпораций закреплено в Гражданском кодексе РФ; многократно менялись концепции и структуры крупных корпораций. В краткосрочной перспективе необходимо создать несколько десятков «национальных чемпионов», которые отвечают следующим минимальным требованиям [38]:

- капитализация – от 1 млрд. долл.;
- оборот – более 0,5 млрд. долл.;
- чистая прибыль – от 50 млн. долл.;

- численность работающих – от 25 тыс. человек;
- стабильный рост объема продаж;
- регулярная выплата дивидендов;
- соблюдение минимальных международных стандартов корпоративной структуры и управления;
- участие в стратегическом альянсе с ТНК;
- оборот акций и/или других ценных бумаг на международных финансовых рынках.

Разработка научно обоснованной стратегии образования крупных объединений призвана способствовать построению прогнозных ориентиров развития промышленности, разработке корпоративных структур, реструктуризации объединений, предприятий.

Все крупные производители высокотехнологичного оборудования в мире сами не производят свои изделия полностью (иногда лишь на 20-30%). Многие из них реализуют модель аутсорсинга, когда часть бизнеса, в том числе и производство, передается на контрактной основе сторонним подрядчикам. Если на начальном этапе аутсорсинг использовался лишь при промышленном производстве, то в последнее время крупные западные корпорации все чаще перемещают за рубеж свою научно-исследовательскую деятельность [11].

Ученые А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикланд выделяют локальную, межнациональную и глобальную конкуренцию[12].

Межнациональная (мультинациональная) конкуренция – конкурентная борьба на рынках нескольких стран, глобальная конкуренция – конкурентная борьба на рынках большинства стран. Выделяют следующие идеи:

- конкурентная борьба на внешних рынках предъявляет более высокие требования к разработке стратегии компании, чем конкурентная борьба на внутреннем рынке.
- для достижения успеха на внешних рынках, предприятие при разработке стратегии должно учитывать различия в бизнес-среде и конкуренции отдельных стран.
- перед страной, осваивающей внешние рынки, определен важный вопрос: приспособливать ли свои предложения или предлагать стандартную продукцию.
- разные сегменты одной отрасли могут иметь разный уровень конкуренции - глобальный, мульти национальный и локальный.

Сравнительная характеристика мульти национальной и глобальной конкуренции представлена в таблице. При определении типа конкуренции в современных условиях следует учитывать направления взаимного воздействия глобальной экономики и конкуренции друг на друга, поскольку эти воздействия вносят значительный вклад в увеличение подвижности внешней среды и должны быть учтены при принятии стратегических решений.

Таблица 6 - Особенности мультинациональной и глобальной конкуренции

Наименование	Мультинациональная конкуренция	Глобальная конкуренция
Бизнес-стратегия	Ориентирована на ситуацию отдельной страны	Одинаковая для всех стран
Охват	Несколько стран	Большинство стран
Ассортимент	Соответствует требованиям отдельных рынков	Стандартный ассортимент
Производственная стратегия	Производство в отдельной стране	Производство размещается в соответствии с достижением конкурентных преимуществ
Поставщики	Предпочтение местным поставщикам	Экономически выгодные поставщики
Каналы сбыта	Соответствуют требованиям отдельных стран	Высокий уровень координации
Конкуренция	Конкуренция на одном национальном рынке не зависти от конкуренции на других национальных рынках	Конкурентные условия на рынках разных стран тесно взаимосвязаны
Рынок	Совокупность национальных рынков	Международный рынок
Связи между странами	Передача идей, технологий, опыта, применяемых в разных странах	Использование общих технологий, знаний, опыта на рынках разных стран
Организационная структура	Создание в разных странах дочерних предприятий	Важные стратегические решения координируются штаб-квартирой
Стратегия	Адаптационная	Оптимальное соотношение между адаптацией и координацией
Конкурентная борьба	Лидерство на национальных рынках	Лидерство на глобальных рынках
Преимущества	Адаптация, стратегия дифференциации, эффект масштаба	Формирование единых компетенций
Недостатки	Сложно распространить опыт и ресурсы за пределы одной страны	Сложность управления процессами
Применение	Большое значение индивидуальных параметров местных рынков	Глобальные рынки

Взаимовлияние глобальной конкуренции и экономики представлено на рисунке 5.

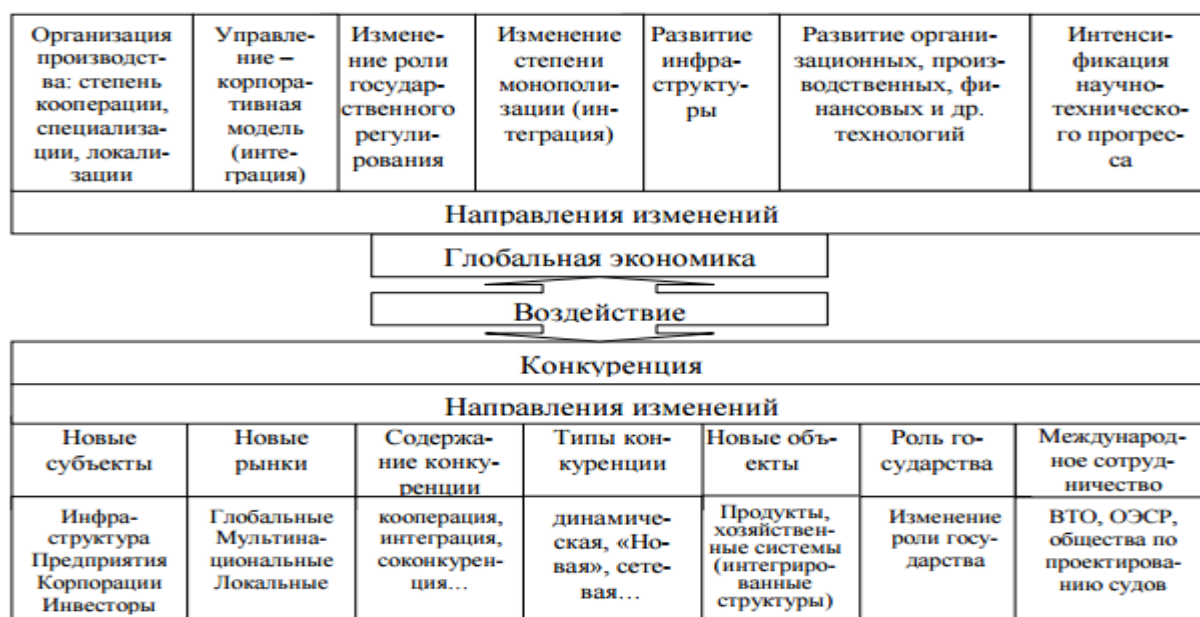


Рисунок 5 – Взаимовлияние глобальной конкуренции и экономики[1]

С другой стороны, изменение форм и интенсивности конкуренции ведет к изменению экономики в следующих аспектах:

- экономический характер: рост уровня концентрации, расширение масштабов интеграции капитала, предпринимательских структур, рынков, государств, регионов и др., изменение уровня специализации и локализации бизнес-процессов;
- политический характер: рост монополизации рынка, изменение государственной экономической политики;
- технический и технологический характер: ускорение НТП, развитие инфраструктуры, активизация инновационной деятельности[3].

Таким образом, можно сделать вывод, что конкуренция в глобальном контексте имеет сложный характер, поскольку, кроме отраслевой специфики, в значительной мере определяется особенностями глобальных, мультинациональных и локальных рынков, стратегическим характером вида деятельности, зрелостью отрасли, объектами конкуренции и ролью государства, что требует разработки специальных механизмов управления конкурентоспособностью объектов на различных рынках.

Популярным методом исследования изменений, происходящих в макросреде, является PEST-анализ. Первый его шаг – идентификация основных внешних, воздействующих на деятельность фирмы факторов. Примеры некоторых из них представлены на рисунке 6.





Рисунок 6 – Идентификация факторов макросреды PEST-анализа

#### 1.4 Особенности применения методов повышения конкурентоспособности предприятий в строительной отрасли

Структура строительного комплекса может быть представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Структура строительного комплекса [14]

Строительная индустрия является индикатором качества жизни общества и социально-экономического развития. Помимо этого, строительный сектор национальной экономики способствует активизации работы реального сектора, так как стимулирует работу металлургических, машиностроительных заводов, агропромышленного сектора, транспорта страны, легкой промышленности.

Выделяют специфические признаки строительной сферы:

- территориальный разброс предприятий. Деятельность многих предприятий носит временный и сезонный характер. Однако функционирование строительных предприятий отличается высокая

мобильность и оперативная дислокация в соответствии с полученным портфелем заказов.

- строгая последовательность технологических процессов капитального строительства и отделочных работ.

- в современных строительных процессах в условиях рынка резко возрастают совокупные затраты на организацию транзакций, т.е. рыночное участие.

- высокое влияние климатических условий, что, увеличивает проблемность выполнения прогнозных оценок о завершении работ и сроков сдачи-приемки готовых объектов.

- влияние неравномерности распределения строительно-монтажных работ, недостаток оборотных средств, нестабильность платежеспособности заказчиков и несовершенство системы государственного регулирования[28].

Управление процессами усложняется многообразием коммерческих связей между заказчиками, генподрядчиками, субподрядчиками, проектировщиками, логистическими провайдерами, инвесторами, а также большим количеством ассортиментных позиций строительных материалов, комплектующего оборудования.

Отсутствие высококвалифицированных кадров приводит к многочисленным простоям, срывам сроков исполнения заказов, низкому качеству готовых работ.

Окружающая среда предприятия подразделяется на внешние и внутренние факторы. Далее рассмотрим внутренние факторы с дополнительными комментариями относительно связи со сферой жилищного строительства[29]:

#### 1. Структурные

1.1.Производственная структура организации. Проектирование строительных организаций с приданием максимальной гибкости различных систем и подразделений, оперативно подключаемых на нужных участках работ.

1.2.Миссия организации. Миссия строительного предприятия должна соответствовать текущим потребностям потребителей жилья и общества.

1.3.Организационная структура. Организационная структура должна строиться на основе дерева целей учитывая особенности рынка, на котором работает строительное предприятие, уровня диверсификации строительной продукции и услуг и особенностей покупателей (заказчиков).

1.4.Специализация и концентрация производства. Осуществлять проектирование строительной организации на основе анализа принципов рационализации структур и процессов, применяя методы моделирования.

1.5.Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства..

1.6.Учет и регулирование производственных процессов. Включение в структуру строительного предприятия средства автоматизации учета

соблюдения принципов пропорциональности, непрерывности, параллельности, ритмичности протекания отдельных процессов.

1.7.Персонал. Постоянно осуществлять отбор и оценку персонала строительного предприятия, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения по службе, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала.

1.8.Информационная и нормативно-методическая база управления. При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы, которые позволят повысить качество управления строительной организации.

1.9.Сила конкуренции на выходе и входе системы. Критический отбор всех поставщиков и субподрядчиков с точки зрения их конкурентоспособности.

## 2. Ресурсные

2.1.Поставщики. Анализ конкурентной среды на рынке поставщиков, их количество, качество поставок различных поставщиков.

2.2.Доступ к качественному, дешевому сырью и другим ресурсам. Стремление приобрести дешевое сырье, строительные материалы или услуги по логике всегда должно вести к снижению затрат на строительство и, соответственно, низкой цене на строительную продукцию и услуги.

2.3.Учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации. Высокая степень важности процесса на начальных стадиях жизненного цикла.

2.4.Функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции. Позволяет провести тщательную, предварительную оценку всех действий строительного предприятия и их целесообразности для достижения целей организации.

2.5.Оптимизация эффективности использования ресурсов. Поддерживать все возможные усилия строительного предприятия и его подразделений по оптимизации используемых ресурсов, что ведет к снижению затрат и повышению качества строительных работ и качество жизни общества.

## 3. Технические.

3.1.Патентованные товары и технологии. Прилагать усилия по использованию большего количества изобретений и патентов в области жилищного строительства как собственных, так и приобретенных.

3.2.Оборудование. Увеличение удельного веса прогрессивного технологического строительного оборудования.

3.3.Качество изготовления товаров. Разрабатывать систему управления качеством по обеспечению производства качественной строительной продукции (жилья) и услуг на конкурентоспособном уровне.

## 4. Управленческие.

4.1. Менеджеры. Увеличивать удельный вес конкурентоспособных менеджеров на всех уровнях управления строительного предприятия.

4.2. Анализ выполнения законов организации. Постоянный анализ реализации законов деятельности строительного предприятия позволит вырабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию внутренних процессов, оказывающих влияние на эффективность и результативность деятельности.

4.3. Организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок»..

4.4. Функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации.

4.5. Функционирование системы управления качеством в организации. Система управления качеством строительного предприятия должна соответствовать международным стандартам ИСО серии 9000 текущей на данный момент версии и принципам Всеобщего управления качеством (TQM).

4.6. Проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем..

## 5. Рыночные

5.1. Доступ к рынку ресурсов, необходимых организации..

5.2. Доступ к рынку новых технологий..

5.3. Лидирующее положение на рынке товаров. Для достижения данной цели строительное предприятие должно четко определить свои основные компетенции и в соответствии с ними правильно выбрать базовую конкурентную стратегию.

5.4. Уникальность товара предприятия..

5.5. Уникальность каналов распределения. Система распределения в жилищном строительстве строится на методах прямого маркетинга, что подразумевает отсутствие посредников. Тем не менее, сбыт должен быть организован эффективно, обеспечивая решение основных задач и функций сбыта.

5.6. Уникальность рекламы товаров организации. Основной акцент делается на личные коммуникации и стимулирование сбыта.

5.7. Уникальная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания.

5.8. Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

6. Эффективность функционирования предприятия.

6.1. Показатели доходности.

6.2. Интенсивность использования капитала..

6.3. Финансовая устойчивость функционирования организации [1].

К внешним факторам окружающей среды предприятия относят:

- потребителей;
- поставщиков;

- посредников;
- контактные аудитории (т.е. представителей, формирующих общественное мнение в стране или в ее регионе);
- конкурентов [6].

Потребители — самые важные субъекты в этом списке. Именно на них в первую очередь и нужно акцентировать внимание.

К поставщикам прежде всего следует относить фирмы, которые обеспечивают данное предприятие необходимыми материалами, сырьем, полуфабрикатами для производства ею товаров или услуг. Для строительных предприятий, например, такими поставщиками являются предприятия, поставляющие различные виды строительных материалов, а также предприятия по поставке других компонентов, в частности, электроэнергии, топлива, оборудования, транспорта[6].

К числу посредников следует отнести фирмы, которые помогают данному предприятию в продвижении ее товара на рынок, сбыте и распространении товара среди конечных потребителей. В структуре посредников можно выделить: торговые предприятия (торговые посредники), кредитно-финансовые учреждения, рекламные агентства и некоторые другие.

Контактная аудитория может представлять собой любую группу людей, других фирм, которая имеет реальный или потенциальный интерес к данной фирме и (или) к ее товару и оказывает влияние.

Государственные учреждения, федеральные и местные, также представляют собой особый вид контактной аудитории. Любая фирма устанавливает многочисленные контакты с разными государственными учреждениями: территориальными администрациями, налоговыми инспекциями, таможнями и т.п. Все, что происходит в государственной сфере, должно учитываться фирмой в процессе принятия своих решений. Финансовые учреждения: банки, инвестиционные компании, фондовые биржи и др. — тоже являются контактной аудиторией для фирмы. При ведении дел фирма должна учитывать интересы и возможные действия этих учреждений [6].

Персонал составляет большую группу внутренней контактной аудитории. Работа руководства предприятия с данной группой должна носить мотивационный характер, направленный на согласование интересов каждого работника с интересами предприятия.

Большое значение в конкурентной борьбе на рынке строительных работ имеет использование современных строительных технологий. Современные строительные технологии могут включать использование современных строительных материалов для отделки помещений.

Основным документом строительного процесса, регламентирующим его технологические и организационные положения, является входящая в состав проекта производства работ технологическая карта (ТК).

По рекомендациям Центрального научно-исследовательского института организации, механизации и технической помощи в строительстве (ЦНИИОМТП) ТК должна состоять из шести разделов:

1. «Область применения». Раздел содержит условия выполнения строительного процесса (в том числе климатические) характеристики конструктивных элементов зданий, сооружений и их частей, состав строительного процесса.

2. «Технология и организация выполнения строительного процесса». Этот раздел содержит требования к завершённости предшествующего процесса, состав машин и механизмов с указанием их технических характеристик и количества, перечень, последовательность и схемы выполнения операций или простых процессов, а также схемы расположения механизмов и приспособлений, складирования материалов и конструкций.

3. «Требования к качеству и приёмке работ». В этом разделе приводится перечень операций, схемы и способы контроля, используемые приборы и оборудование.

4. «Техника безопасности и охрана труда, экологическая и пожарная безопасность». Этот раздел определяет правила безопасного выполнения процесса для условий строительства; экологические требования для производству работ, условия сохранения окружающей среды.

5. «Потребность в ресурсах». В этом разделе приводится перечень машин, механизмов и инвентаря, а также ведомость потребности в материалах, изделиях и конструкциях.

6. «Технико-экономические показатели». Раздел содержит затраты труда рабочих (чел.-ч.), затраты времени работы машин (маш.-ч.), заработную плату рабочих (руб.) и машинистов (руб.), продолжительность выполнения процессов (смен) в соответствии с графиком, выработку на одного рабочего в смену (в натуральных измерителях), затраты на механизацию (руб.) и калькуляцию затрат и времени работы машин, график производства работ [81].

Технологические карты разрабатываются на основе прогрессивных технологий, с учётом новых технических средств, индустриализации и комплексной механизации процессов и должны обеспечивать повышение производительности труда, улучшение качества работ и снижение себестоимости продукции.

Одним из важных факторов повышения конкурентоспособности строительного предприятия является качество его менеджмента. Современные инвесторы, прежде чем осуществлять инвестиции в строительную отрасль внимательно изучают строительные предприятия, действующие в их регионе. Кроме высокого качества менеджмента конкурентоспособность строительной фирме обеспечивают финансовая устойчивость, современное техническое оснащение, опыт работы в данном регионе, квалификация рядовых производителей работ [74].

Для повышения конкурентоспособности на рынке строительства зданий и сооружений строительному предприятию необходимо выполнение следующих условий:

- производственные фонды и финансовые средства;
- привлечение квалифицированных работников, а также опытных и ответственных менеджеров;
- эффективное использование современных строительных технологий, новых инновационных материалов;
- наличие гибкой системы цен на квартиры, здания и сооружения;
- реклама продукции.
- соблюдение строительных норм и правил, изложенных в различных СНиП, ГОСТ и ЕНиР.
- осуществление деятельности в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Земельным кодексом РФ, Трудовым кодексом РФ и другими законодательными документами РФ [38].

Объект недвижимости может быть реализован тогда и только тогда, когда реализация строительной услуги уже закончена. К классическим признакам услуг относятся их неосязаемость, недвижимость, неоднородность, несохраняемость и отсутствие перехода прав собственности.

Строительные услуги наиболее тесно связаны с результатом деятельности по их оказанию (выполнение строительных работ). Тем не менее, им в полной мере присущи указанные признаки.

Очевидна невозможность перепродажи строительных услуг, поскольку продать можно только построенный объект недвижимости, а не саму услугу.

Также строительные услуги недвижимы, как и любые услуги. Менее очевидной представляется неосязаемость строительных услуг, чем в случае с образовательными услугами, поскольку связь строительных услуг с возводимым объектом уменьшает их неосязаемость [42].

Неоднородность строительных услуг часто проявляется в их ориентации на конкретного заказчика и ситуацию (условия строительства, потребности заказчика), поскольку самое типовое строительство не будет однородным ввиду разных природно-географических условий, доступности трудовых и материальных ресурсов, затрат на строительство [58].

Строительные услуги – достаточно широкое понятие, поэтому в России и мире разработано достаточно много их классификаций. Так, согласно ст. 740 Гражданского кодекса РФ, договор строительного подряда может быть заключен: на строительство здания, предприятия, на его реконструкцию, выполнение пусконаладочных или монтажных работ, либо на выполнение работ, неразрывно связанных с возводимым объектом. При этом в России правила договора подряда применяется и к капитальному ремонту зданий и сооружений. Аналогично и в методологии ООН разработанные рекомендации для строительной статистики к строительным услугам относят

все проектные и строительные работы, не обязательно связанные с возведением объектов [63].

В соответствии с международной стандартной классификацией видов экономической деятельности, к группе F (Construction – Строительство), относятся пять укрупненных групп: услуги по подготовке строительства; строительство законченных объектов или их частей, а также услуги гражданской инженерии; услуги по установке и пуску оборудования в построенных сооружениях; завершение объектов; аренда строительного оборудования [89].

По методологии ЕС к строительным услугам относятся [105]:

- новое строительство;
- реконструкция;
- ремонт и техническое обслуживание;
- строительство объектов гражданской инженерии (объекты инфраструктуры).

При рассмотрении методологии ООН, к строительным услугам относится весь комплекс товаров и услуг, которые являются элементами строительных контрактов, включая подготовку площадки под строительство, строительство объектов, инженерные услуги, монтаж оборудования и другие услуги, включая аренду оборудования и ремонт, связанный со строительством. Поэтому, с учетом вышеизложенного, торговля строительными услугами и объектами строительства фактически приравнены в зарубежных методиках, т.е. в структуре строительных услуг учитывается стоимость оборудования и материалов, используемых при строительстве объекта.

Важность решения задач в современной мировой экономике обусловило развитие концепции «устойчивого (зеленого) строительства», сформированного в рамках концепции устойчивого развития. Другим распространенным названием данной концепции является название «экодевелопмент». В его основе лежит строительство зданий и сооружений с минимальной нагрузкой на окружающую среду. В рамках данной концепции следует назвать две важных методики, широко применяемых в современной строительной практике развитых стран [101]:

- Руководство по энерго-эффективному и экологическому проектированию (англ. – LEED – Leadership in Energy and Environment Design);
- Метод экологической оценки эффективности зданий (англ. – BREEAM – BREE nvironmental Assessment Method).

В последние годы актуализировалась проблем развития устойчивого строительства в контексте необходимости все более тщательного учета требований по охране окружающей среды при возведении жилищных и инфраструктурных объектов. Поэтому появился новый термин – «экологически устойчивое строительство» (англ. – environmentally sustainable construction) [102].



Основная цель устойчивого строительства в мире в этой связи заключается в избегании истощения энергетических, водных и сырьевых ресурсов, предотвращении экологической деградации, вызванной эксплуатацией инфраструктурных объектов. Так, строительство в ЕС ежегодно потребляет почти половину всех ресурсов, извлекаемых в регионе. Поэтому современная экологическая политика должна быть сфокусирована на разработке долгосрочной стратегии развития строительной отрасли. Эти проблемы нашли свое отражение в специальном Регулировании ЕС, охватывающем строительные услуги (CPR – Construction Products regulation, 2011), где проблемы здоровья и безопасности поставлены в качестве ключевых на протяжении всего инвестиционно-строительного цикла [94].

Между тем, основным направлением устойчивого строительства в ЕС является постепенный переход от строительства новых зданий к сервисному обслуживанию и реконструкции уже существующего фонда зданий и сооружений, что, вероятно, обусловлено современной энергосберегающей политикой ЕС. Главным инструментом для оценки экологической эффективности для достижения целей устойчивого строительства является автоматизированный метод оценки жизненного цикла (англ. – Life Cycle Assessment, LCA), разработанный Международной организацией по стандартизации (ISO) [88].

Важное значение в контексте настоящего исследования приобретает воздействие строительной отрасли на благосостояние и национальное богатство отдельных стран. Так, зарубежными исследователями используется специальный индекс Global Built Asset WealthIndex (GBAWI), определяющий благосостояние стран на основе оценки стоимости всей недвижимости в стране. Данный индекс составляется британской консалтинговой компанией EC Harris ежегодно по 30 странам, на которые в 2013 г. пришлось 83% мирового ВВП и совокупная стоимость недвижимости этих стран оценивается в 193 трлн. долл. США (а к 2020 г. этот показатель прогнозируется на уровне 261 трлн. долл.) [75].

Значение строительства в развитии мировой экономики подтверждается тем, что только в 2013 г. вновь построенные активы сформировали 27,1 трлн. долл. ВВП указанной группы из 30 стран, или 40% их совокупного ВВП.

Строительная индустрия является индикатором качества жизни общества и социально-экономического развития. Помимо этого, строительный сектор национальной экономики способствует активизации работы реального сектора, так как стимулирует работу металлургических, машиностроительных заводов, агропромышленного сектора, транспорта страны, легкой промышленности.

Для оценки конкурентоспособности строительной компании рассчитываются интегральный показатель финансово-экономического состояния строительной компании (см. рисунок 9) и интегральный

показатель качественных характеристик строительной компании (см. рисунок 10 ).

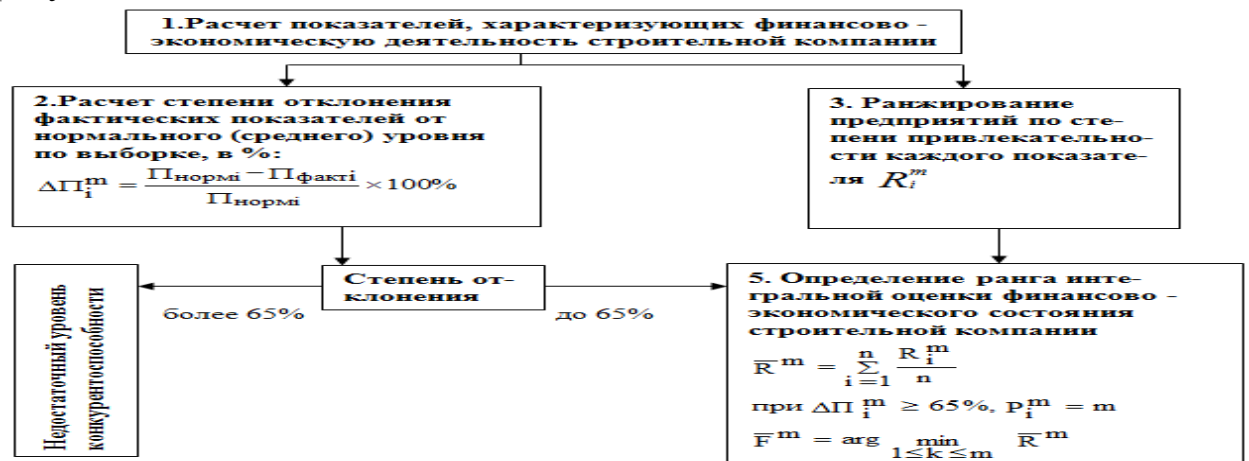


Рисунок 9 - Алгоритм определения ранга интегральной оценки финансово-экономического состояния строительной компании [94].

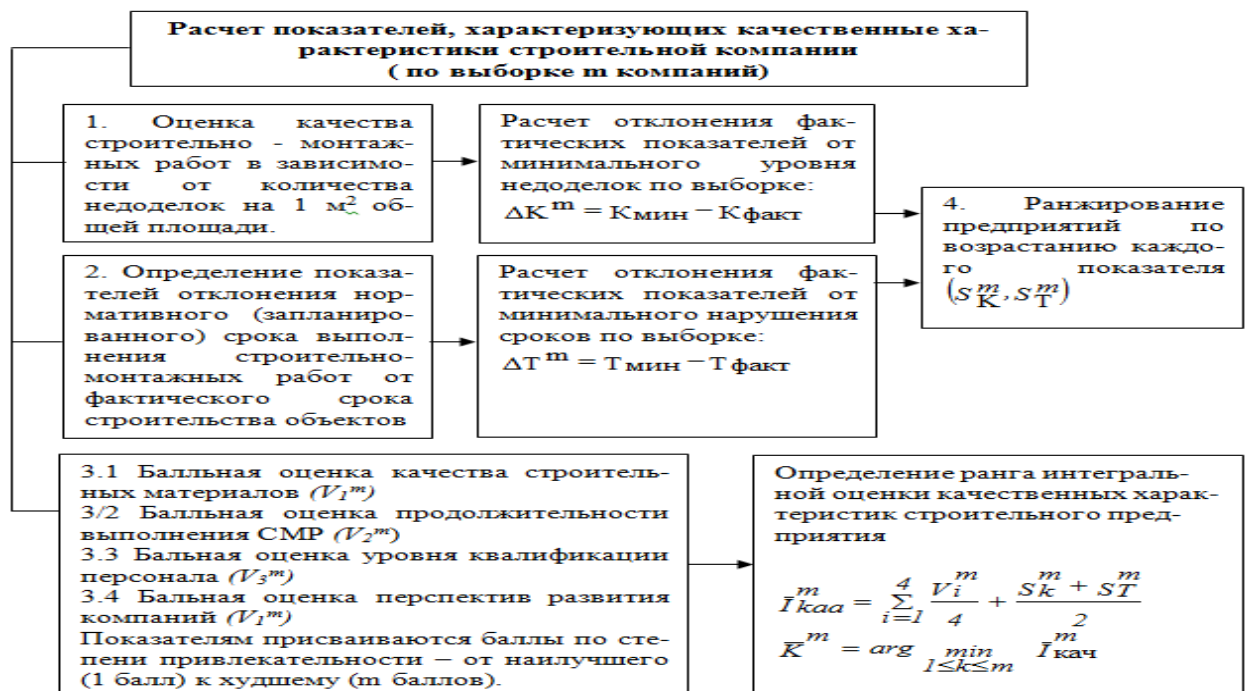


Рисунок 10 – Алгоритм определения ранга качественной оценки деятельности строительной компании [47].

Финансово-экономическое состояние строительной компании оценивается традиционно с помощью следующих показателей:

- прибыль от основной деятельности;
- рентабельность основной деятельности;
- производительность труда;
- фондоотдача;
- коэффициент соотношения собственных и заемных средств;
- общий коэффициент ликвидности;
- соотношение дебиторской и кредиторской задолженности [37].

Следует отметить, что этот перечень показателей используется для экспресс-оценки конкурентоспособности строительной компании, в зависимости от целей исследования он может существенно расшириться и дополняться.

Существует более сорока различных показателей, которые в той или иной мере характеризуют качество выполняемых строительных работ. Нами были выбраны шесть показателей, как наиболее очевидные, следует отметить, что этот перечень может расширяться и дополняться, что никак не повлияет на методику расчета показателей[28]:

- количество брака;
- продолжительность работ;
- стоимость услуг;
- выполнение сроков работ (нормативное, договорное);
- качество используемых материалов;
- уровень квалификации персонала.

В основе методических подходов и методических положений оценки конкурентоспособности строительной компании лежит принцип однозначной количественной оценки, реализованный с помощью интегрального коэффициента конкурентоспособности рассмотренной выше. По своей экономической природе он показывает степень отклонения реальной компании от виртуальной эталонной. Алгоритм оценки конкурентоспособности строительной компании, представленный на рисунок 11, включает четыре этапа:



Рисунок 11 - Алгоритм оценки и управления конкурентоспособностью строительной организации [33]

1. Первый этап. На основе изучения организационной структуры рынка определяется 3-5 ближайших конкурентов по основным видам строительной продукции [39].

2. Второй этап. На основе набора исходной информации (представлен ниже), рассчитываются финансово-экономические показатели [39].

3. Третий этап включает 6 шагов:

Шаг 1. Расчет показателей внутри подгрупп и представление их в виде матрицы  $A_{ijkl} = a_{ijkl} \times \alpha_l$ , (1.11)

где  $i = 1 \div N (N = 4)$  - номер группы;

$j = 1 \div M$  - номер подгруппы;

Шаг 2. Установление условной эталонной организации (1+1) путем выбора наилучшего значения каждого показателя:

$$a_{ijkl} \in M_1 \Rightarrow a_{ijkl-1} \rightarrow \max$$

$$a_{ijkl} \in M_2 \Rightarrow a_{ijkl+1} \rightarrow \min,$$

(1.12.)

где  $k = 1 \div K$  - номер показателя в подгруппе;

$l = 1 \div L$  - номер организации;

$M_1, M_2$  - подмножество показателей, которые максимизируются и минимизируются соответственно;

Для условной эталонной организации в матрице  $a_{ijkl}$  создается дополнительный столбец (1+1), куда записываются наилучшие значения.

Шаг 3. Стандартизация исходных показателей внутри подгрупп относительно соответствующего показателя эталонной организации  $(a_{ijkl})$

Шаг 4. Расчет сводных показателей подгруппы:  $X_{ijl}^C = \sum_{k=1}^K X_{ijkl} \times W_k$ , (1.13)

где  $w_i, w_j, w_k$  - коэффициенты значимости групп, подгрупп и показателей в подгруппах соответственно.

Шаг 5. Расчет сводных групповых показателей:  $P_{il}^C = \sum_{j=1}^M X_{ijl} \times W_j$  (1.14)

Шаг 6. Расчет интегрального коэффициента конкурентоспособности

для 1-й организации:  $KCI = \sum_{i=1}^N P_{il}^C \times W_i$ , (1.15)

где,  $KCI \leq 1 - \Delta$ ,  $\Delta = 0,1 \div 0,2$

В качестве базы сравнения выбирается условная эталонная строительная компания, показатели которой являются наилучшими среди всех анализируемых строительных компании – конкурентов и нашей (шаг 2). Такой подход позволяет учесть сложившиеся в условиях конкуренции более высокие результаты из всей совокупности сравниваемых показателей и избежать субъективных предположений экспертов. Выбор условной эталонной строительной компании осуществляется путем выбора показателей наибольших - среди стремящихся к максимуму, наименьших - к минимуму:

Четвертый этап состоит из двух шагов [39]:

Шаг 1. Ранжирование отклонений фактической величины каждого показателя внутри групп от эталонной с учетом весовых коэффициентов:

Шаг 2. Разработка решений по управлению конкурентоспособностью на основе воздействия на показатели, имеющие наибольшие отклонения.

Его результатом является принятие обоснованного управленческого решения по повышению конкурентоспособности путем рейтингового подхода к отклонению фактической величины показателей внутри подгрупп от эталонной.

Основными показателями, которыми пользуются при определении экономической эффективности от внедрения новой техники, служат:

- капитальные вложения, необходимые для внедрения новой техники;
- себестоимость продукции (затраты на ее производство и реализацию);
- срок окупаемости дополнительных капитальных вложений и коэффициент их эффективности;
- приведенные затраты;
- производительность труда [14].

Помимо основных показателей при выборе экономически наиболее эффективных вариантов внедрения новой техники технологии используются вспомогательные натуральные показатели – удельный расход топлива, энергии, сырья, материалов, количество высвобождаемых рабочих, коэффициент использования оборудования и т.д.

Также рассматриваются социально-экономические результаты внедрения новой техники (улучшение условий труда и т.д.).

Экономический эффект от мероприятия за условный год:

$$\Delta t = P_t - Z_t, \quad (1.16)$$

где  $\Delta t$  – экономический эффект за расчетный период;

$P_t$  – выручка от реализации продукции в году по ценам, установленным в централизованном или договорном порядке;

$Z_t$  – стоимостная оценка затрат на осуществление мероприятия за условный год.

Понятие «капитальные вложения» подразумевают все единовременные затраты, связанные с приобретением, созданием и ростом производственных фондов предприятия. Величину капитальных вложений можно определить среднегодовой стоимостью производственных фондов, которыми располагает предприятие [41].

Основной показатель эффективности внедрения новой техники – годовой экономический эффект, определение которого основывается на сопоставлении приведенных затрат по заменяемой (базовой) и внедряемой технике.

Экономический эффект от внедрения новой техники показывает целесообразность внедрения и определения за условный год, то есть в день со дня внедрения и далее календарный год.

Если в последующем увеличиваются объемы внедрения или внедрение переносится на ряд родственных предприятий, то данная методика разрешает произвести пересчет по вновь достигнутому объему внедрения и, соответственно, получить новый экономический эффект, доплатить авторам за новый объем.

Годовой экономический эффект представляет собой суммарную экономию всех производственных ресурсов (живого труда, общественного труда, капитальных вложений), которую получит народное хозяйство в результате производства и использования новой техники, которая в конечном счете выражается в увеличении национального дохода [19].

Приведенные затраты представляют собой сумму себестоимости и нормативной прибыли:

$$З = C' + E_n K, \quad (1.17)$$

где  $З$  – приведенные затраты, руб.;

$C'$  – себестоимость единицы продукции (работ), руб.;

$E_n$  – нормативный коэффициент капитальных вложений,  $=0.15$ ;

$K$  – удельные капитальные вложения в производственные фонды.

Экономия (годовой экономический эффект) рассчитывается:

$$\mathcal{E} = (31' - 32') Q_2, \quad (1.18)$$

где  $31'$  – затраты на единицу продукции до внедрения (приведенные);

$32'$  – затраты на единицу продукции после внедрения;

$Q_2$  – добыча (годовой объем продукции) после внедрения.

Расчет экономии от внедрения новой техники при изменении объема производства ( $Q_2$ ):

$$\mathcal{E} = [(C1' + E_n K1') - (C2' + E_n K2')] Q_2, \quad (1.19)$$

где  $C1', C2'$  – себестоимость единицы продукции до и после внедрения новой техники;

$K1', K2'$  – удельные кап. вложения до и после внедрения новой техники.

Расчет экономического эффекта от внедрения автоматизации производства:

$$\mathcal{E} = (C1 - C2) - E_n \Delta K. \quad (1.20)$$

Годовой экономический эффект от применения новой технологии, обеспечивающий увеличение добычи и повышение нефтеотдачи, определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = (C1' + E_n K1') Q_1 + H \Delta Q - (C2' + E_n K2') Q_2, \quad (1.21)$$

где  $H$  – специальный норматив удельных приведенных затрат на 1 тонну прироста продукции.

В тех случаях, когда внедрение новой техники требует дополнительных кап. вложений, обеспечивая при этом равный по сравнению с базовым вариантом объем продукции, применяется формула:

$$\mathcal{E} = (C1' - C2') Q_2 - E_n \Delta K, \quad (1.22)$$

где  $\Delta K$  – дополнительные кап. вложения.

$E_n = 0,15$  – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений.

Срок окупаемости:

$$T = \Delta K / \Delta C, \quad (1.23)$$

где  $\Delta K$  – дополнительные капитальные вложения;

$$\Delta C = (C1' - C2') Q_2.$$

## 2. Анализ конкурентоспособности предприятий строительной отрасли в России и за рубежом

### 2.1 Анализ конкурентоспособности предприятий строительной отрасли на мировом рынке

Для анализа внешней среды применен PEST-анализ. К компонентам внешней среды относятся те составляющие, на которые организации сложно оказать влияние. Эти компоненты влияют на организацию напрямую (налоговая система, политика поставщиков, потребителей и др.), либо косвенно (политическая, экономическая и другие сферы) [11].

PEST-анализ рассматривает влияние на деятельность предприятия политических, экономических, социальных и технологических факторов. Данный вид анализа ООО «СтройАльянс» представлен в приложении А.

Среди политических факторов можно выделить такие, как: законодательство РФ на рынке строительных услуг, государственное регулирование и изменение конкуренции на рынке ремонтно-строительных услуг и т.д.

Экономические факторы: тенденции в изменении ВВП, инвестиционный климат в отрасли, высокие темпы инфляции, снижение налоговых ставок для малого бизнеса и т.д.

Социальные факторы: влияние СМИ, мнения и отношение потребителей, тенденции образа жизни.

Технологические факторы: НТП строительной отрасли, развитие интернет – технологий, скорость изменения и адаптации новых технологий.

Факторы, оказавшиеся в выделенном поле «+» (17,16, 10, 7, 4, 2, 19, 18) требует особого внимания для перспективного развития компании. Факторы в поле «-» (13, 8, 2, 12) необходимо устранять или минимизировать их влияние на ООО «СтройАльянс».

Влияние факторов на ООО «СтройАльянс» может быть отражено на рисунке 12 .

		+		—	
Время наступления	Среднесрочная перспектива	17,16, 10, 7, 4, 2	19	13, 2	8
	Краткосрочная перспектива	14	18	1	12
	Долгосрочная перспектива	9, 4	15	6	3
		Сила влияния			

Рисунок 12 - Матрица влияния факторов на ООО «СтройАльянс»

В результате анализа литературных источников в области малоэтажного строительства за рубежом выявлен положительный опыт в сфере обеспечения приоритетов малоэтажного жилищного строительства

Национальную ментальность граждан ЕС и Северной Америки характеризует стремление к приобретению собственного жилья и личного пространства (рисунок 13).

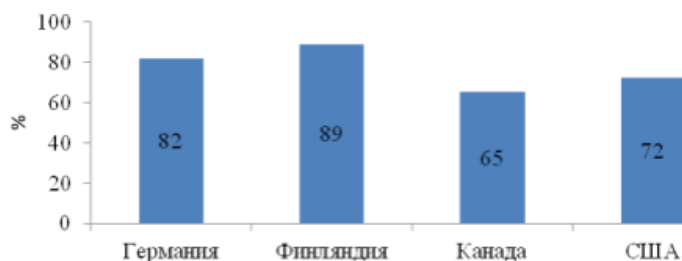


Рисунок 13 - Доля населения стран ЕС и Америки, обладающих жилищной собственностью (2016 г.)[43]

В странах Северной Америки, Центральной и Северной Европе активно развито строительство малоэтажных домов. Тенденция представлена на рисунке 14.

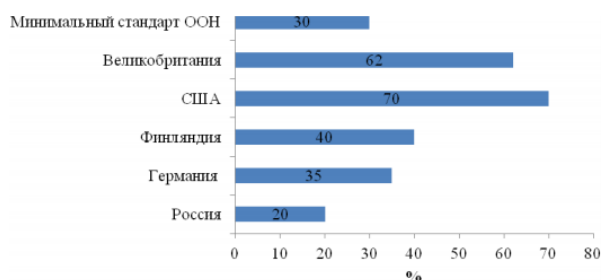


Рисунок 14 - Количество квадратных метров жилой площади на душу населения в странах Европы и Америки [54]

В Северной Америке, Центральной и Северной Европе преобладает технология строительства каркасно-панельных и модульных домов, по причине скорости возведения и наименьших издержек (таблица 8). Для стран с развитой лесной промышленностью характерно деревянное строительство домов (рисунок 15).



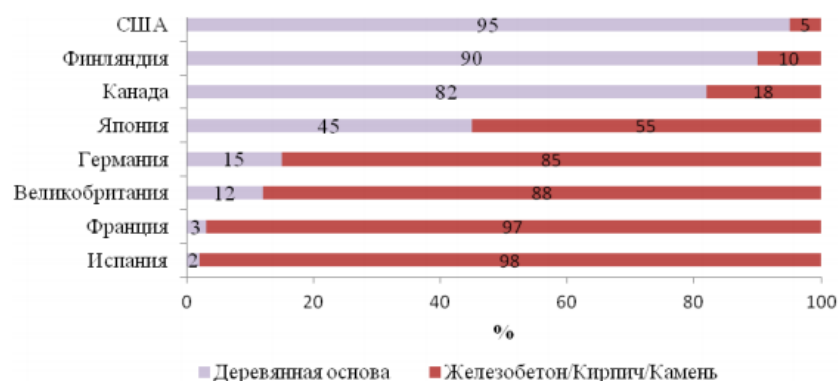


Рисунок 15 - Долевое соотношение типов строения домов в развитых странах [48]

Рассмотрим подробнее анализ рынка, виды ИМД и технологии строительства в США.

США одна из самых «строящихся» стран в мире, со среднегодовым темпом ввода жилья в США [49].

Таблица 8 - Основные показатели США в 2016 году

Показатели	Значение
Численность населения (млн. чел.)	320,7
ВВП, трлн. \$.	13,8
ВВП на душу населения, тыс.\$./чел	43,2
Средняя з/п (тыс.\$./год.)	38,7
Объем строительных работ и услуг, млрд.\$.	970

Статус города присваивается в Америке при достижении численности населения свыше 2 500 чел., в России – 12 000 чел. В настоящее время доля жилищного строительства в ВВП США составляет 25%. На сегодняшний день ввод жилья в США в период 2000- 2017 гг. составляет около 10% .На аренду жилья приходится 31% населения [4].



Рисунок 16 - Доля многоквартирных домов и домов для одной семьи в жилищном строительстве США (2016)

Доля многоквартирных домов - 83% от общего количества построек в жилищном строительстве. Каркасное малоэтажное домостроение, до 4-х этажей - основной вид строительства домов в США, 92% от общего количества построек (рисунок 17).

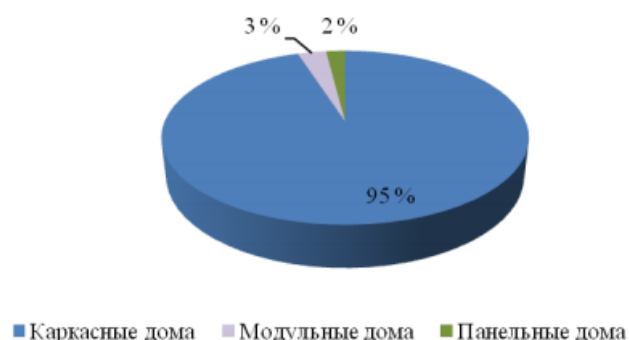


Рисунок 17 - Доля типов домов для одной семье в жилищном строительстве США

Лидеры малоэтажного строительства – каркасные дома, 93% всех построек. Модульные и панельные дома - 5 % рынка [5].

Что касается анализа рынка, видов ИМД и технологии строительства в Германии, то для рынка недвижимости характерна децентрализованность, (страна состоит из 16 земель, для каждого региона темпы роста цен на недвижимость определяют крупные города). Плотность населения Германии составляет 231 чел. на кв.км (таблица 9).

Таблица 9 - Основные показатели Германии в 2016 году

Показатели	Значение
Численность населения (млн. чел.)	82,4
ВВП, трлн. \$.	2,8
ВВП на душу населения, тыс.\$./чел	31,4
Средняя з/п (тыс.\$./год.)	21,2
Объем строительных работ и услуг, млрд.\$.	296
Объем жилищного строительства, (млн. кв.м.)	53.5



Рисунок 18 - Доля многоквартирных домов и домов для одной семьи в жилищном строительстве Германии [51]

Доля многоквартирных домов составляет 88% от общего количества построек в жилищном строительстве. Увеличение жилищного строительства определяется:

- снижением себестоимости строительства за счёт новых технологий;
- ипотечным кредитованием покупки жилья.

55% малоэтажного строительства занимают каркасные дома. На остальные доли приходятся модульное и панельное домостроительство. (рисунок 19).

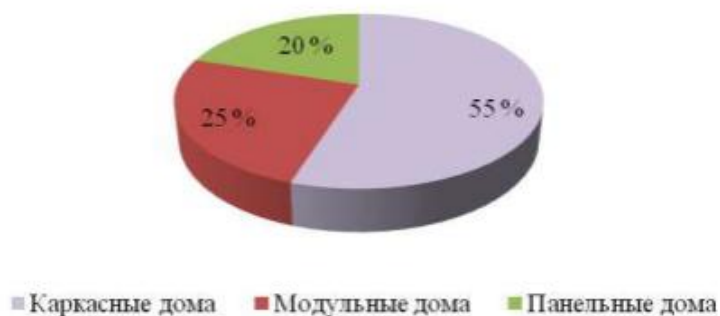


Рисунок 19 - Доля типов домов для одной семьи в жилищном строительстве Германии [53]

Строительство каменных и кирпичных домов обусловлено отсутствием лесных массивов и значительной площадью урбанизации. 50% домов возводится из пористого бетона. Необходимо отметить, что на сегодняшний день Германия - самый большим экспортёром деревянных домов в мире, страна с активно развивающейся технологией строительства домов [67].

Рассмотрим анализ рынка, виды ИМД и технологии строительства в Канаде.

Сокращение спроса на жилой фонд в долгосрочной перспективе обусловлено процессом «старения» жителей Канады, сокращением доли населения детородного возраста, уменьшением темпом естественного прироста. Увеличение доходов жителей Канады связано с высоким спросом на рабочую силу и нехватку работоспособного населения. Меньшая доля малоэтажного жилого фонда, 79%, по сравнению с США обусловлено следующими причинами: концентрацией значительной доли населения в урбанистических центрах, малая плотность населения 2,3 чел. на 1 кв.км. [68].

Таблица 10 - Основные показатели Канады 2016 году

Показатели	Значение
Численность населения (млн. чел.)	31,4
ВВП, трлн. \$.	1,2
ВВП на душу населения, тыс.\$./чел	35,5
Средняя з/п (тыс.\$./год.)	31,5
Объем строительных работ и услуг, млрд.\$.	180
Объем жилищного строительства, (млн. кв.м.)	35

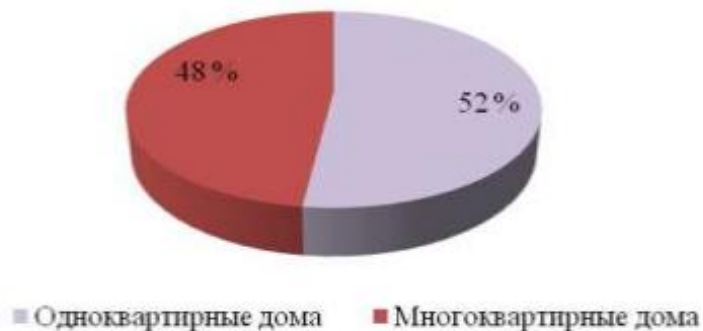


Рисунок 20 - Доля многоквартирных домов и домов для одной семьи в жилищном строительстве Канады [69]

Распределение процентов между одноквартирными и многоквартирными домами относительно равное (48% - общее число домов в Канаде, 52% - многоквартирные).

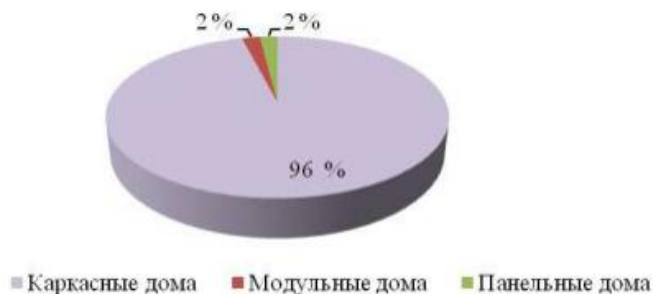


Рисунок 21 - Доля типов домов для одной семьи в жилищном строительстве Канады [65]

96% от общего количества возведенных домов составляют дома с каркасным типом строения. Панельные и модульные дома – 2%.

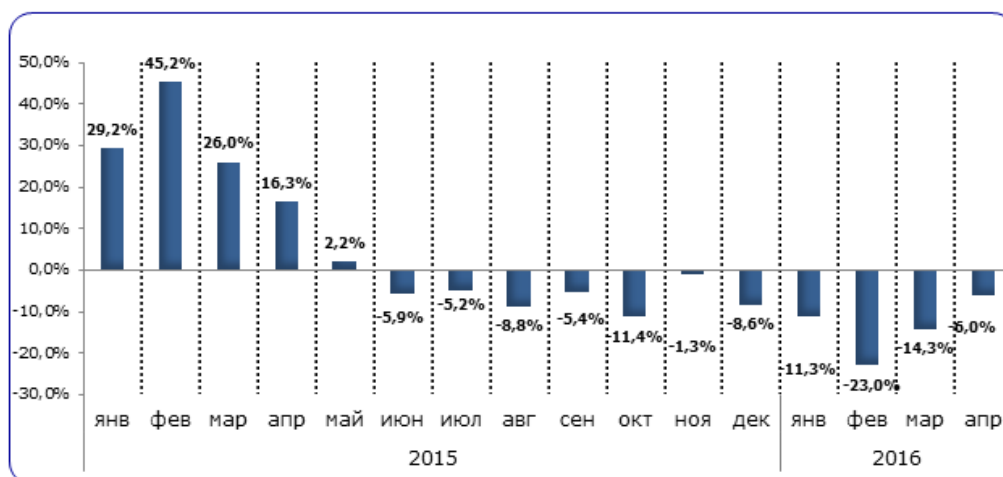
В данном пункте рассмотрены основные международные тенденции в отрасли строительства малоэтажных домов. В таких развитых странах как: США, Канада, Германия наибольшей популярностью пользуется малоэтажно строительство. Общая сумма долей возведенных малоэтажных домов в данных трех странах составляет 77% от общего количества домов. В Германии наиболее развито малоэтажное строительство, что составляет 88 % малоэтажных домов. Каркасное домостроение наиболее популярное (82% от общего количества малоэтажного строительства в США, Канаде и Германии)[73].

## 2.2 Анализ конкурентоспособности предприятий строительной отрасли на российском рынке

Основная статистика рынка малоэтажного строительства может быть выражена в следующих тенденциях.

Инерционность рынка недвижимости. Распространение кризисных событий с временным промежутком от одного года. По оценкам

девелоперов, крайний всплеск продаж на первичном рынке недвижимости пришелся на декабрь 2014 г., когда с началом валютного кризиса, жители, инвестировали в покупку недвижимости. В начале 2015 г. наблюдалась снижение тенденции покупок на 30-35%. Наиболее значимый ввод жилья в 2015 году (85,3 млн. кв. м, + 1,4% г/г) можно обосновать тем, что в течение года на рынке строительства обращались денежные средства за прошедшие периоды. Наиболее отрицательная тенденция наблюдалась в феврале 2016 г. (-23% г/г), замедление темпов падения произошло в апреле и марте, составив -14% и -6%, соответственно. Всего в 1 кв. 2016 года построено 15,6 млн. кв. м жилья (-16,1% г/г) [35].



Источник: данные Росстата, аналитика IndexBox

Рисунок 22 – Динамика жилищного строительства в России в январе 2015 – апреле 2016 гг., %/ гг [34].

Падение спроса на квартиры можно охарактеризовать отсутствием привлечений дополнительных средств. Произошло снижение инвестиций с 65% до 55%. При сложившейся ситуации государство использует рычаги по стимулированию рынка строительства, в том числе и для поддержки строительного комплекса. При приобретении недвижимости в рамках подпрограммы «Обеспечение жильем молодых семей» федеральной целевой программы «Жилище» на 2015 - 2020 годы предоставляется субсидия от 30% расчетной стоимости жилья. Вышеизложенные действия удерживают спрос на строительные и отделочные материалы от кризисной ситуации. [38].

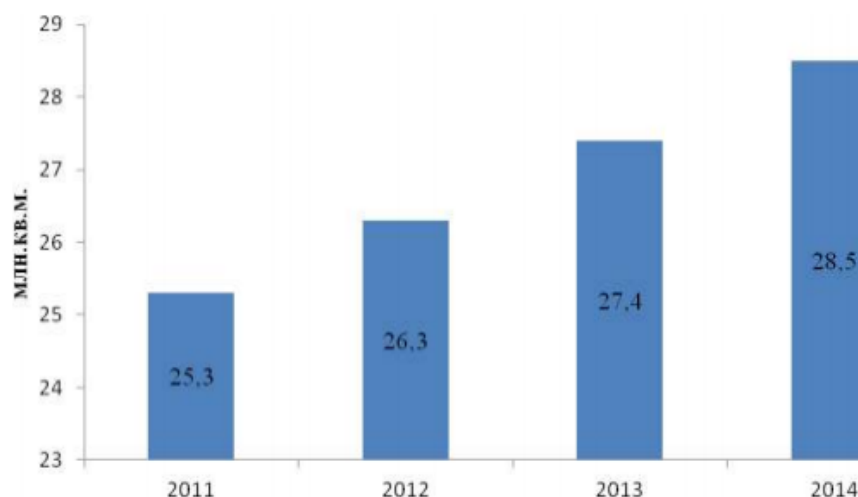


Рисунок 23 - Объем ввода малоэтажного строительства с 2011 по 2014 гг.[38]

Тенденция с 2011 года по 2014 год заключается непрерывном увеличении с 25,3 млн.кв.м до 28,5 млн.кв.м в 2014 году. Общий объем ввода малоэтажных домов увеличился а 12%. С 2011 года наблюдается тенденция прироста на 1 млн.кв.м, Из этого следует возможная перспективность отрасли строительства малоэтажных домов. Можно выделить лидеров среди российских регионов по объему ввода малоэтажного жилья по итогам 2014 года: Московская область – 3613,0 тыс. м.кв.(12,7 %); Краснодарский край – 2 444 тыс.м.кв.(8,5%); Башкорстан- 1934 тыс.м.кв. (6,8%); Ростовская область – 1300 тыс.м.кв. (4,6%); Нижегородская обл. – 909,0 тыс.м.кв. (3,2%); Дагестан – 885 тыс.м.кв. (3,1%); Челябинская обл.- 783,0 тыс.м.кв.(2,7%);Белгородская обл.-759 тыс.м.кв. (2,7%);Ленинградская обл.- 629 тыс.м.кв. (2,2%); Ставропольский край- 626 тыс.м.кв.(2,2.%) и Чувашская республика – 562 тыс.м.кв. (2,0%).На данные регионы приходится около 50% объема малоэтажного строительства.

Тенденции малоэтажного строительства в Красноярском крае.

По данным представленным на рисунке 24,53% малоэтажных домов построены за пределами г.Красноярска ( не дальше 200 км.). Выделение Октябрьского района в лидеры связано с удобным территориальным месторасположением и лучшими экологическими условиями [39].



Рисунок 24 - Структура предложения на рынке малоэтажного жилья по районам и пригороду города Красноярска в 2016 году [39]

В 2017 г., по данным экспертов, показатели ввода малоэтажного строительства вернуться на уровень докризисного периода. Это связано с внедряемой государственной программой - Жилище. Которая должна способствовать увеличению доступности приобретения каркасного дома для бюджетников РФ. Во-вторых, стабилизация и нормализация темпов роста ВПП

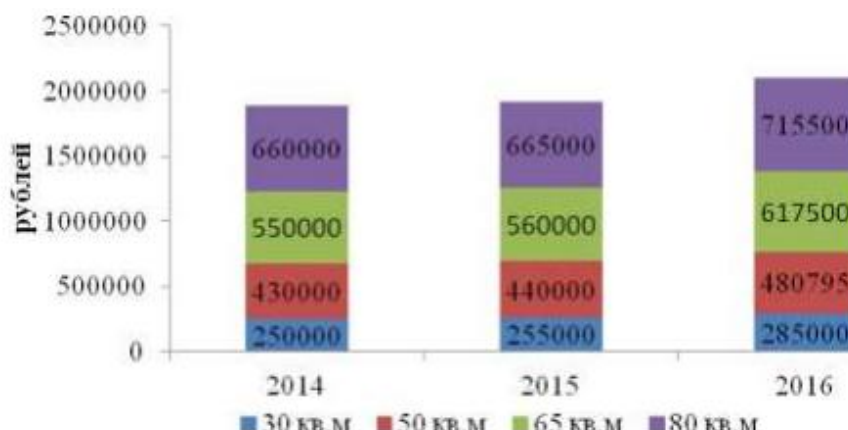


Рисунок 25 - Динамика изменения средних цен на дома площадью от 30 до 80 кв.м 2014-2016 гг [48].

Исходя из полученных данных, отображенных на рисунке 25, прослеживается динамика на повышение стоимости домов площадью от 30 до 80 кв.м.

### 2.3 Анализ конкурентной среды предприятия ООО «СтройАльянс»

Анализ конкурентов ООО «СтройАльянс».

Необходимо составить список конкурентов и представить краткое описание их деятельности. Данная информация может быть представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Характеристика основных конкурентов ООО «СтройАльянс» в ремонтно-строительной сфере

№	Название	Список услуг конкурентов
1	ООО «СЕВЕРПРОЕКТСТРОЙ»	Жилищное строительство - строительство многоквартирных жилых домов. Малоэтажное строительство - коттеджи, дома, бани, гаражи. Промышленное строительство офисных зданий, ангаров, боксов, производственных цехов. Строительство и ремонт дорог. Проектирование - гражданское и промышленное.
2	ООО ФСК «ГОТИКА»	Деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита; консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Строительство зданий и сооружений.</li> <li>• Производство общестроительных работ (Дополнительный вид деятельности)</li> </ul>
3	ООО «Дельта-С»	Производство штукатурных работ; Производство столярных и плотничных работ; Устройство покрытий полов и облицовка стен; Производство малярных и стекольных работ; Производство прочих отделочных и завершающих работ; Производство общестроительных работ по возведению зданий.
4	ООО «Панелика»	Строительные, монтажные, ремонтные, реставрационные работы. Электромонтажные, сантехнические, кровельные, лепные работы, резьба по дереву. Проектные работы.
5	ООО «ФБК»	Высотное и малоэтажное домостроение. Проекты компании: Многоэтажные дома, таунхаусы и коттеджи. Микрорайон «Мариинский», микрорайон «Михайловский», поселок клубного типа «Изумрудный».
6	ООО «ЭЛИТСТРОЙ»	Проектирование, разработка и реализация проекта - загородный коттеджный поселок «НОВЫЕ РАСКАТЫ». Продажа земельных участков с пакетом коммуникаций под индивидуальное строительство.
7	ООО «ИНКОМ-СОСНЫ»	ИНКОМ-СОСНЫ выполняет функции заказчика коттеджного комплекса «СОСНЫ» и нового проекта - Микрорайон Удачный, предполагающего застройку 297 таунхаусов и 120 квартир в шестиэтажных домах.



## Окончание таблицы 11

№	Название	Список услуг конкурентов
8	ООО ПК «Родной Край»	Строительство домов; Строительство бань; Строительство беседок и заборов; Строительство фундамента.
9	ООО «Артель Строй»	Строительство домов из бруса (строганного и не строганного). Производство бруса и других пиломатериалов высокого качества для заказчиков. Строительство домов из оцилиндрованного бревна (сборка конструкторов, также с ручной рубкой) Устройство фундаментов любой сложности и любого типа (высокое качество, пожизненная гарантия) Устройство цокольных этажей, монтажом ЖБИ, блоков ФБС, плит перекрытий.
10	ООО «АВЕДЭКС»	Строительство и продажа деревянных загородных домов из клееного бруса. Проекты компании: Коттеджный поселок "Емельяновская горка" Коттеджный поселок "Сухая балка" Коттеджный поселок "Виртуоз"

После составления списка конкурентов необходимо определить ключевых, прямых и косвенных. Информация представлена в таблице 12 .

Таблица 12 – Определений позиций конкурентов

№	Название	Ключевой	Прямой	Косвенный
1	ООО «СЕВЕРПРОЕКТСТРОЙ»			+
2	ООО ФСК «ГОТИКА»			+
3	ООО «Дельта-С»	+	+	
4	ООО «Панелика»	+	+	
5	ООО «ФБК»			+
6	ООО «ЭЛИТСТРОЙ»			+
7	ООО «ИНКОМ-СОСНЫ»			+
8	ООО ПК «Родной Край»	+		+
9	ООО «Артель Строй»	+		+
10	ООО «Инвестиционная компания «Сибирские проекты»	+	+	

На следующем этапе важно дать оценку силе каждого конкурента. Оценка производится в сравнении с позицией ООО «СтройАльянс» по критериям: поддержка и доля рынка (таблица 13 ).

Таблица 13 – Оценка сил конкурентов

№	Название	Поддержка	Доля рынка	Вывод
1	ООО «СЕВЕРПРОЕКТСТРОЙ»	выше	выше	сильный
2	ООО ФСК «ГОТИКА»	выше	выше	сильный
3	ООО «Дельта-С»	нет	на уровне	слабый
4	ООО «Панелика»	выше	на уровне	сильный
5	ООО «ФБК»	выше	выше	сильный
6	ООО «ЭЛИТСТРОЙ»	выше	выше	сильный
7	ООО «ИНКОМ-СОСНЫ»	выше	выше	сильный
8	ООО ПК «Родной Край»	выше	выше	сильный
9	ООО «Артель Строй»	нет	выше	сильный
10	ООО «Инвестиционная компания «Сибирские проекты»	выше	выше	сильный

По итогам трех таблиц можно составить матрицу конкурентов (таблица 14).

Таблица 14 – Матрица положения конкурентов

	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные	ООО «Панелика», ООО «Инвестиционная компания «Сибирские проекты»	ООО «СЕВЕРПРОЕКТСТРОЙ», ООО ФСК «ГОТИКА», ООО «ИНКОМ-СОСНЫ», ООО «ЭЛИТСТРОЙ», ООО «ФБК», ООО «Артель Строй», ООО ПК «Родной Край»,
Слабые	ООО «Дельта-С»	

Еще одним из инструментов изучения конкурентной среды является анализ по модели пяти конкурентных сил М. Портера.

На первом этапе, можно дать оценку конкурентоспособности товара компании и уровню конкуренции на рынке (таблица 15).

Таблица 15 – Оценка конкурентоспособности услуг ООО «СтройАльянс»

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Услуги-заменители "цена-качество"	Способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				

## Окончание таблицы 15

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Второй шаг – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции в сфере ремонтно-строительных услуг (таблица 16).

Таблица 16 - Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
				1
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой

## Окончание таблицы 16

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
			2	
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		9		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Далее необходимо оценить уровень угрозы входа новых игроков (приложение Б).

Четвертая сила по модели Портера – это рыночная власть покупателя. Оценка представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка угрозы ухода потребителей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1

## Окончание таблицы 17

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Склонность к переключению на услуги-субституты	Чем ниже уникальность услуги компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	услуга компании не уникальна, существуют полные аналоги	услуга компании частично уникальна, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	услуга компании полностью уникальна, аналогов нет
		3		
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что потребитель купит услугу по более низкой цене у конкурентов	потребитель всегда будет переключаться на услугу с более низкой ценой	потребитель будет переключаться только при значимой разнице в цене	потребитель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
Потребители не удовлетворены качеством существующей на рынке услуги	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенным и характеристикам и товара	полная удовлетворенность качеством
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

На последнем этапе проводится оценка влияния поставщиков. Информация может быть представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка влияния поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		4	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

По итогам оценки влияния пяти сил можно составить сводную таблицу (таблица 19).

Таблица 19 – Результаты анализа по модели М. Портера ООО «СтройАльянс»

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны услуг-заменителей	Высокий	Компания не обладает уникальным предложением на рынке. Потребители могут отдать предпочтение не индивидуальным домам, а таун-хаусам, квартирам в 2-3-х этажных домах в поселках городского типа.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения услуг разных фирм.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Средний риск входа новых игроков. Новые компании могут появляться часто из-за невысоких барьеров входа
Угроза потери текущих потребителей	Средний	Уровень продаж услуг распределен равномерно между разными группами потребителей. Из-за не уникальности услуги, потребители могут переключиться на других игроков рынка. Возможна легкая замена ушедших клиентов новыми.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Уровень стабильности - высокий

По результатам анализа можно сделать следующие выводы:

1. ООО «СтройАльянс» ведет бизнес со стабильными поставщиками строительных материалов. Уход от определенного поставщика приведет к незначительным потерям потому, что на рынке строительных материалов существует конкуренция и возможность выбора поставщика по оптимальным ценам и качеству.

2. Существует угроза со стороны услуг-заменителей. У потребителей есть выбор между типами жилья, технологиями постройки и т.д.

3. Обладая такими ключевыми преимуществами, как качество выполнения работ и высокая квалификация рабочей силы, компания может привлечь новых потребителей.

4. Исходя из анализа организационной среды, можно выделить возможности и угрозы, слабые и сильные стороны. Сильные стороны: квалифицированный персонал, положительная репутация на рынке ремонтных услуг, надежные отношения с контрагентами (поставщиками материалов). Слабые стороны: отсутствие уникальности в предоставляемых услугах компании, ограниченность в финансовых ресурсах, доминирующие позиции на рынке строительных услуг занимают несколько крупных компаний. Возможности: низкие барьеры входа на рынок строительства, спрос на среднем уровне или выше среднего на рынке строительства,

широкий выбор поставщиков материалов и оборудования, способность к выполнению строительных работ. Угрозы: вытеснение с рынка строительных услуг более крупными компаниями, высокий уровень насыщенности рынка строительства.

Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «7Р» Предприятия ООО «СтройАльянс» представлен в приложении Е.

В результате вышеизложенного анализа конкурентов выделены два прямых конкурента: ООО «Панелика» (А) и ООО ««Инвестиционная компания «Сибирские проекты»» (Б).

В результате проведенного анализа по показателям «7р» можно сделать следующие выводы:

1. По показателю "1Р" (продукт) – PRODUCT лидирующее место занимает ООО «Панелика» (А). Предприятие ООО «СтройАльянс» уступает в «сроке службы», «престиже торговой марки», «стиле».

2. По показателю "2Р" (цена) – PRICE предприятие ООО «СтройАльянс» находится на лидирующей позиции.

3. По показателю "3Р" (регион и каналы сбыта) – PLACE ООО «СтройАльянс» уступает ООО «Панелика» (А) по «стратегии сбыта», числу диллеров», «числу дистрибьютеров», «степени охвата рынка».

4. По показателю "4Р" (продвижение на рынке) – PROMOTION ООО «СтройАльянс» необходимо повысить эффективность деятельности в следующих аспектах: форма рекламы, бюджет рекламы, частота появления рекламы.

5. «5Р» (люди) – PEOPLE – ООО «СтройАльянс» необходимо повысить критерий корпоративной сопричастности.

6. «6Р» (процесс) – PROCESS, «7Р» (физическое окружение) - PHYSICAL EVIDENCE – ООО «СтройАльянс» по данным двум параметрам находится на одном конкурентном уровне с предприятиями-лидерами рынка строительных услуг.



### **3. Разработка и обоснование направлений по повышению конкурентоспособности предприятия строительной отрасли, в условиях глобальной конкуренции**

#### **3.1 Комплексный анализ деятельности предприятия ООО «СтройАльянс»**

Общество с ограниченной ответственностью «СтройАльянс» является юридическим лицом. ООО «СтройАльянс» зарегистрировано 01.06.2014 г.

Основным видом деятельности является оказание ремонтно-строительных услуг, которые включает в себя:

- общестроительные работы (кирпичная кладка;
- штукатурка и облицовка стен, потолков);
- малярно-отделочные работы;
- фасадные работы;

Особенностью деятельности ООО «СтройАльянс» является участие в строительных тендерах в городе Красноярске.

Таблица 20 – Структура жилищного фонда по этажности домов

Этажность	Количество домов	Общая площадь, кв.м.
2-х этажные	112	4 306,8
3-х этажные	15	7 368,40
4-х этажные	7	12 128,10
5- этажные	152	46 706,07
6- этажные	1	1 536,10
9- этажные	39	36 832,31

Основными заказчиками при проведении тендеров строительным услугам являются крупные строительные организации г. Красноярска.

Основными целями и задачами ООО «СтройАльянс» являются:

- наиболее полное и качественное оказание строительных услуг;
- надлежащее исполнение обязательств перед заказчиками;
- получение прибыли от деятельности.

Организационная характеристика ООО «СтройАльянс» представлена в таблице 21 .

Таблица 21 - Организационная характеристика ООО«СтройАльянс»

Критерии	Характеристика
Наименование	ООО «СтройАльянс»
Форма собственности	частная
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Режим налогообложения	Общая система налогообложения
Необходимость в обязательном аудите	нет
Размер предприятия	микропредприятие
Количество лет работы на рынке	3 года
Место расположения	юридический адрес: ул. Взлетная 21, 4 фактический адрес: г. Красноярск, ул. Взлетная, 4
Наличие других видов деятельности	нет
Ассортиментный профиль	оказание услуг в строительной сфере
Основной контингент покупателей	физические лица и юридические лица
Тип структуры управления	линейная

ООО «СтройАльянс» имеет линейную структуру управления (рисунок 25).

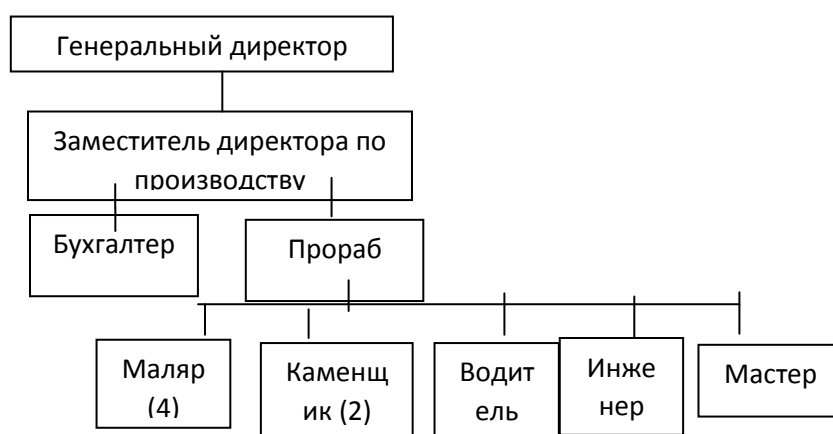


Рисунок 25 – Организационная структура ООО«СтройАльянс»

Генеральный директор организует работу и руководство в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью ООО «СтройАльянс», неся всю

полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества, а также результаты её деятельности.

Самостоятельно решает вопросы руководства текущей деятельностью компании, отнесенные к его компетенции Уставом ООО «СтройАльянс».

Для анализа микросреды необходимо провести сравнительный анализ конкурентов и анализ по модели Портера.

Для обобщения данных стратегического анализа необходимо использовать SNW-подход, предполагающий определение не только сильных (S) и слабых (W) сторон, но и нейтральной позиции (N), которая отражает среднерыночное состояние для каждой конкретной ситуации.

Для составления SNW- анализа также заполняется таблица 22.

Таблица 22 – SNW-анализ ООО «СтройАльянс»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	сильная	нейтральная	слабая
Бизнес – стратегия в целом			+
Оргструктура	+		
Финансы как общее финансовое положение в том числе:		+	
Состояние текущего баланса		+	
Уровень бухучета		+	
Продукт как конкурентоспособность в целом (ремонтно-отделочные услуги)	+		
Структура затрат (уровень себестоимости) в целом		+	
Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
Дистрибуция как система реализации продукта в целом		+	
Информационная технология			+
Инновации как способность реализации на рынке нового продукта			+
Способность к лидерству в целом, в том числе:			+
Способность к лидерству 1-го лица организации			+
Всего персонала			+

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	сильная	нейтральная	слабая
Уровень оказания услуг в целом		+	
Уровень маркетинга			+
Уровень менеджмента		+	
Качество персонала	+		
Репутация на рынке	+		
Репутация как работодателя	+		
Отношение с органами власти в целом, в том числе:			+
С федеральным правительством			+
Правительством субъекта			+
Органами местного самоуправления		+	
Инновации как исследования и разработки			+
Степень вертикальной интегрированности		+	
Корпоративная культура			+
Стратегические альянсы			+

Бизнес – стратегия в ООО «СтройАльянс» не формализована, но существует понимание целей и задач компании, а также методы и пути достижения поставленных целей.

Организационная структура. При данных размерах организации, выбранный тип организационной структуры является наиболее оптимальным, т.к. происходит эффективное взаимодействие между генеральным директором и другими работниками организации.

Финансы, состояние текущего баланса, уровень бухучета. Исходя из данных представленных за 7 месяцев можно сделать вывод, что финансовое состояние находится в положительном состоянии, но присутствуют изменения в некоторые промежутки времени. Это связано, в первую очередь, с сезонностью бизнеса по строительству коттеджей.

Продукт как конкурентоспособность. Этот вид продукта характеризуется высоким спросом со стороны заказчиков и является сильным конкурентным преимуществом ООО «СтройАльянс».

Структура затрат. ООО «СтройАльянс» по итогам 7 месяцев получил чистую прибыль, рассчитанную по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ), в размере 957 192 руб. Основные источники расходов: материальные расходы, оплата труда, услуги генерального подрядчика по договору.

Дистрибуция как система реализации продукта в целом. Уровень дистрибуции для продукта соответствует рыночным позициям конкурентов и находится на высоком уровне. Для продукта требуется улучшение эффективности дистрибуции, путем повышения эффективности продвижения продукта.

Информационная технология. Для развития компании необходимо развивать ИТ, например, создание сайта, группы в социальных сетях и т.д. В данный момент ООО «СтройАльянс» уступает своим конкурентам по уровню развития информационных технологий.

Инновации как способность реализации на рынке нового продукта. При нынешней слабой позиции, компания обладает ресурсами (человеческими, финансовыми) для внедрения инноваций в технологию строительства.

Уровень оказания услуг в целом, уровень менеджмента, качество персонала, уровень репутации на рынке, репутация как работодателя. Несмотря на то, что компания находится на рынке строительных услуг небольшое время, ООО «СтройАльянс» успело заработать положительную репутацию по оказанию услуг. Это стало возможным благодаря эффективному управлению и высокой квалификации рабочих.

Отношение с органами власти. Компания ООО «СтройАльянс» взаимодействует с органами местного самоуправления в виде совместного участия по благоустройства придомовых территорий.

Степень вертикальной интегрированности. Из-за размера организации степень вертикальной интегрированности является важным фактором. Все стратегические решения принимаются, непосредственно, генеральным директором.

Корпоративная культура. Для перспективного развития организации и для роста масштабов деятельности ООО «СтройАльянс» необходимо разработать корпоративную культуру. Это позволит получить конкурентное преимущество на рынке строительных услуг.

Стратегические альянсы. ООО «СтройАльянс» в настоящий момент не состоит в стратегических альянсах. Вступление в альянс с другими строительными компаниями может привести к поглощению компании, с другой стороны, есть возможность выхода на новые рынки за счет репутации партнеров. Перспективным направлением может быть альянс с поставщиками сырья (более низкие цены).

Для комплексного анализа организационной среды ООО «СтройАльянс» нами был использован метод SWOT-анализа.

Матрица SWOT-анализа ООО «СтройАльянс» представлена в приложении В

Раскроем содержание мероприятий SWOT-анализа:

Приобретение специальной техники для строительства малоэтажных домов: участие в программе поддержки малого бизнеса (программа «Микрофинансирование») красноярского регионального агентства поддержки малого и среднего бизнеса.

Участие в программе «6,5»: выдается для внедрения инновационных разработок; организация их промышленного производства и практического использования; реализация инновационных проектов, направленных на коммерциализацию инновационных разработок (технологий, продуктов,

услуг). Позволит приобрести инновационные материалы для строительства для получения конкурентного преимущества.

Использование стратегии контроля над издержками: высокий уровень эффективности систем закупок и распределения продукции; контроль над деятельностью работников, ограничение их полномочий;; тщательный контроль над постоянными расходами, инвестициями направленные на реализацию эффекта опыта работы на рынке строительных услуг.

Участие в строительных объединениях («Союз строителей Красноярского края», «Саморегулируемая корпорация строителей Красноярского края»): осуществляется поддержка проектов малоэтажного строительства, предприятий малого бизнеса, осуществляется подготовка, переподготовка работников строительной отрасли, проводятся форумы, круглые столы, конференции, семинары, мероприятия по обмену опытом и обучению специалистов.

Разработка и проведение маркетинговых мероприятий: это позволит повысить эффективность по следующим направлениям: повышение полезных свойств продукта; формирование ценового восприятия; обеспечение доступности товаров; достижение осведомленности, информированности; формирование партнерских.

Разработка стратегического плана развития компании: определение миссии и целей организации, анализ среды, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка эффективности.

Построение отношений с органами власти (участие в форуме предпринимательства Сибири): возможность установления справедливых, открытых и прозрачных механизмов доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к закупкам инфраструктурных монополий и компаний с государственным участием, проведению открытого обсуждения проблем существующей практики применения и вопросов совершенствования законодательства в сфере строительства.

Следующий этап SWOT-анализа – это отбор стратегических направлений развития и мероприятий (Приложение Г).

### **3.2 Обоснование направлений по повышению конкурентоспособности предприятия строительной отрасли, в условиях глобальной конкуренции**

Для повышения конкурентоспособности предприятия ООО «СтройАльянс» нами предлагается применить следующие мероприятия:

1. Приобретение системы для производства быстровозводимых деревянных каркасно-панельных домов.
2. Участие в программе государственной поддержки кредитования субъектов МСП «Программа 6,5».

Для реализации «Программы 6,5» составлено соглашение о сотрудничестве между АО «Федеральная корпорация по развитию малого и

среднего предпринимательства» и органами исполнительной власти субъектов РФ и торгово-промышленными палатами

Механизм реализации данной программ можно отразить в следующих аспектах:

- Предоставляется Банком России льготный кредит под процентную ставку 6,5% годовых (под поручительство АО «Корпорация МСП»);
- Для конечного заемщика обеспечивается ставка в размере 11% для малого бизнеса; 10% для субъекта среднего предпринимательства;
- Основные направления кредитования: реконструкция и модернизация, пополнение оборотного капитала, внедрение новых проектов, приобретение основных средств;
- Размер кредита - от 50 млн. до 1 млрд рублей

На данный момент в программе задействованы 12 крупных банков России.

На рисунке 26 представлены требования к участникам данной программы.



Рисунок 26 - требования к участникам Программы «6,5»

На рисунке 27 содержится информация об условиях Программы «6,5»

Целевое использование кредитов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвестиционные цели - финансирование мероприятий по приобретению основных средств, модернизации и реконструкции производства, запуску новых проектов/производств. Допускается финансирование текущих расходов, связанных с реализацией инвестиционного проекта (не более 30% от совокупной величины инвестиционных кредитов)</li> <li>Пополнение оборотных средств</li> </ul>
Размер кредита	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не менее <b>50 млн рублей</b> и не более <b>1 млрд рублей</b></li> <li>Общий размер кредитных средств, привлеченных одним конечным заемщиком в рамках Программы не может превышать <b>4 млрд рублей</b></li> </ul>
Процентные ставки по кредитам	<ul style="list-style-type: none"> <li>Конечная ставка для заемщиков субъектов <b>малого бизнеса – 11%, среднего бизнеса - 10%</b></li> <li>Не выше уровня процентной ставки, установленной Банком России по кредитам Банка России (6,5%), обеспеченным поручительствами Корпорации, предоставляемым уполномоченным банкам, увеличенной на размер комиссионного вознаграждения Корпорации (0,5%) при предоставлении поручительства Корпорации за уполномоченные банки, плюс 3,0% годовых (при условии, что конечным заемщиком является субъект среднего предпринимательства) или 4,0% годовых (при условии, что конечным заемщиком является субъект малого предпринимательства).</li> </ul>
Сроки кредитования	<ul style="list-style-type: none"> <li>На усмотрение Уполномоченного банка (кредит может быть предоставлен на срок более 3 лет, при этом срок льготного фондирования по Программе не должен превышать 3 года)</li> </ul>
Доля финансирования инвестиционного проекта за счет заемных средств	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Не более 80%</b> - для инвестиционных кредитов в размере более 500 млн рублей и инвестиционных кредитов независимо от размера кредита, погашение основного долга по которым предусматривается за счет денежного потока, производимого за счет реализации цели кредитования без учета доходов от текущей деятельности конечного заемщика</li> <li><b>Без ограничений</b> – для прочих инвестиционных проектов</li> </ul>
Требования к инвестиционным проектам	<ul style="list-style-type: none"> <li>Для инвестиционных кредитов в размере более 500 млн рублей и инвестиционных кредитов независимо от размера кредита, погашение основного долга по которым предусматривается за счет денежного потока, производимого за счет реализации цели кредитования без учета доходов от текущей деятельности конечного заемщика: <ul style="list-style-type: none"> <li>чистая приведенная стоимость инвестиционного проекта является положительной</li> <li>внутренняя норма рентабельности превышает выбранную ставку дисконтирования</li> </ul> </li> <li>Для прочих инвестиционных проектов требования не устанавливаются</li> </ul>
Финансовые требования к заемщику	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положительный финансовый результат по данным бухгалтерской отчетности за предыдущий календарный год (не применяется к специально созданным проектным компаниям (SPV)); Выше созданное юридическое лицо представляет промежуточную или годовую бухгалтерскую отчетность за первый отчетный период, который определяется в соответствии с статьей 15 Федерального закона от 06.12.2011 №402-ФЗ «О бухгалтерском учете»</li> <li>Положительные чистые активы (не применяется к специально созданным проектным компаниям (SPV))</li> <li>Показатель «Общий долг / Операционная прибыль» юридического лица (или группы компаний, если рассматриваемое юридическое лицо входит в группу компаний) не превышает 5***</li> </ul>

Рисунок 27 – Условия Программы «6,5»

На рисунке 28 продемонстрирован механизм взаимодействия малых предприятий и корпораций.



Рисунок 28 - Механизм взаимодействия малых предприятий и корпораций

Исходя из организационно-экономических показателей предприятия ООО «СтройАльянс» и условиям Программы «6,5» можно сделать вывод, что предприятие полностью подходит по параметрам программы.

### 3.3 Экономическая оценка, предлагаемых направлений деятельности


Для осуществления мероприятий по повышению эффективности предприятия необходимо приобрести система для производства быстровозводимых деревянных каркасно-панельных домов, которое имеется на мировом и внутреннем рынке.

Для решения поставленной задачи были рассмотрены зарубежные и национальные компании, из них были отобраны три компании: MAKRON-RANDE - Финляндия (Поставщик А), WEINMANN WEK 120 - Германия (Поставщик Б), LISSMAC MASCHINENBAU GMBH - Германия (Поставщик В).

Для принятия решения о покупке выделены такие критерии оценки, как производительность, цена, технические характеристики. Для того, чтобы определить лидеров среди поставщиков оборудования необходимо проанализировать параметры их конкурентоспособности (таблица 23).



**Таблица 23 - Сравнительная характеристика производственных линий по изготовлению быстровозводимых домов**

№	Параметры оценки конкурентоспособности	Предприятия		
		Поставщик А	Поставщик Б	Поставщик В
1	Внешний вид оборудования			
2	Характеристики оборудования	Автоматические, полупавтоматическое и с ручным управлением линии сборки панелей.	Компактная комбинированная система для производства быстровозводимых деревянных каркасно-панельных домов	Линия производства панелей
3	Производительность оборудования	От 60 до 100 домов в год	150 домов в год	120 домов в год
4	Технические характеристики	Длины изготавливаемых панелей: 6000, 7200, 8400, 9600, 10800 и 12000 мм Мин.длина панелей: 300 мм Макс.высота панелей: 3200 мм Мин.высота панелей: 2200 мм Макс.толщина панелей: 250 мм Мин.толщина панелей: 63 мм Макс.грузоподъемность стола: 1000 кг	Длины изготавливаемых панелей: 6000, 7200, 8400, 9600, 10800 и 12000 мм Мин.длина панелей: 250 мм Макс.высота панелей: 4100 мм Мин.высота панелей: 2500 мм Макс.толщина панелей: 300 мм Мин.толщина панелей: 65 мм Макс.грузоподъемность стола: 1800 кг	Длины изготавливаемых панелей: 6000, 7200, 8400, 9600, 10800 и 12000 мм Мин.длина панелей: 350 мм Макс.высота панелей: 3800 мм Мин.высота панелей: 2150 мм Макс.толщина панелей: 280 мм Мин.толщина панелей: 71 мм Макс.грузоподъемность стола: 900 кг
	Цена Оборудования	6,8 млн.руб	5,7 млн.руб	7,5 млн.руб

В результате анализа коммерческо-технических параметров наиболее конкурентоспособных поставщиков оборудования для производства быстровозводимых домов было выявлено, что наиболее конкурентоспособным поставщиком является производитель Б, так как он превосходит конкурентов по следующим параметрам: технические характеристики, производительность, цена.

Требования к проекту представлены в таблице 24.

Таблица 24 - Требования к инвестиционному проекту

Ставка дисконта, %	Максимальный срок окупаемости, г.	Минимальная доходность	Налог на прибыль, %	Норма амортизации для оборудования, %	Норма амортизации для зданий и сооружений, %
0,1	4	20	20	15	5

Структура затрат по реализации инвестиционного проекта отражена в таблице 25.

Таблица 25- Структура затрат финансирования инвестиционного проекта

<b>Наименование объектов финансирования</b>	<b>Объем финансирования,руб.</b>
	<b>Внедрение производственной линии</b>
1. Здания и сооружения	400 000,00
2. Оборудование	4 700 000,00
3. Транспортировка	105 000,00
4. Монтаж	95 000,00
5. Стоимость проектных работ	-
6. Непредвиденные затраты	100 000
<b>Итого</b>	<b>5 700 000</b>

На рисунке 29 представлены показатели деятельности предприятия за 1 год до внедрения линии производства.

Показатель	Год											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Операционная деятельность												
Выручка от реализации	1 900 000,00	2 850 000,00	1 900 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	1 900 000,00	2 850 000,00	4 750 000,00	4 750 000,00	4 750 000,00	4 750 000,00
Производственные затраты	680 000,00	750 000,00	680 000,00	340 000,00	340 000,00	340 000,00	680 000,00	750 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00
Амортизация	123 235,00	123 235,00	123 235,00	123 235,00	123 235,00	123 235,00	123 235,00	123 235,00	123 235,00	123 235,00	123 235,00	123 235,00
Прибыль до налогообложения	1 096 765,00	1 976 765,00	1 096 765,00	486 765,00	486 765,00	486 765,00	1 096 765,00	1 976 765,00	3 676 765,00	3 676 765,00	3 676 765,00	3 676 765,00
Налог на прибыль	219 353,00	395 353,00	219 353,00	97 353,00	97 353,00	97 353,00	219 353,00	395 353,00	735 353,00	735 353,00	735 353,00	735 353,00
Чистая прибыль	877 412,00	1 581 412,00	877 412,00	389 412,00	389 412,00	389 412,00	877 412,00	1 581 412,00	2 941 412,00	2 941 412,00	2 941 412,00	2 941 412,00
Денежный поток от операционной деятельности	1 000 647,00	1 704 647,00	1 000 647,00	512 647,00	512 647,00	512 647,00	1 000 647,00	1 704 647,00	3 064 647,00	3 064 647,00	3 064 647,00	3 064 647,00
Диск. опер. поток	909 679,09	1 408 799,17	751 800,90	350 144,80	318 313,45	289 375,87	513 490,13	795 230,41	1 299 709,49	1 181 554,09	1 074 140,08	976 490,98
												1 683 980,33
												9 868 728,46

Рисунок 29 - Показатели операционной деятельности ООО «СтройАльянс» за 2016-2017 г.

По результатам расчетов среднегодовой денежный поток от операционной деятельности составляет 1 683 980,33 руб.

На рисунке 30 представлены затраты по инвестиционной деятельности (приобретение линии производства)

Проектные затраты	5 700 000
Денежный поток от инвестиционной деятельности	5 700 000
диск.инвест поток	5 181 818

Рисунок 30 - Инвестиционная деятельность ООО «СтройАльянс»

Затраты на приобретение линии производства и участие в программе «6,5» составляют 5 700 000, руб. одновременно.

Ежемесячные показатели денежного потока реализации инвестиционного проекта представлены на рисунке 31.

Денежные потоки проекта													
Денежный поток инвестиционного проекта	-4 699 353,00	1 704 647,00	1 000 647,00	512 647,00	512 647,00	512 647,00	1 000 647,00	1 704 647,00	3 064 647,00	3 064 647,00	3 064 647,00	3 064 647,00	1 208 980,33
ден.поток накопл.итогом	-4 699 353,00	-2 994 706,00	-1 994 059,00	-1 481 412,00	-968 765,00	-456 118,00	544 529,00	2 249 176,00	5 313 823,00	8 378 470,00	11 443 117,00	14 507 764,00	
Коэф дисконтирования	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42	0,39	0,35	0,32	
Дисконтированный денежный поток	-4 272 139,09	1 408 799,17	751 800,90	350 144,80	318 313,45	289 375,87	513 490,13	795 230,41	1 299 709,49	1 181 554,09	1 074 140,08	976 490,98	
Дисконтированный денежный поток накопленным итогом	-4 272 139,09	-2 863 339,92	-2 111 539,02	-1 761 394,22	-1 443 080,76	-1 153 704,90	-640 214,77	155 015,64	1 454 725,13	2 636 279,22	3 710 419,30	4 686 910,28	

Рисунок 31 - Денежные потоки инвестиционного проекта

Ежегодные средние поступления от реализации проекта составляют 1 208 980,33 руб.

На рисунке 32 представлен прогноз по увеличению объема производства домов после внедрения инвестиционного проекта.

Период	июль	авг	сент	окт	ноябрь	дек	январ	февр	март	апрель	май	июнь	Итого
Продажи до внедрения производственной линии.ед.	2	3	2	1	1	1	2	3	5	5	5	5	35
Продажи после внедрения производственной линии.ед.	10	15	5	5	5	5	15	15	15	15	15	15	135
Цена за ед	950 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	-

Рисунок 32 - Предполагаемый объем продаж после внедрения инвестиционного проекта за 1 год.

Чистый дисконтированный доход составил 2 386638,24 руб. Из данного показателя можно сделать вывод, что проект эффективен.

Срок окупаемости проекта с учетом дисконта составляет 4,7 месяца.

Социальный эффект от предложенных мероприятий:

1.Появление новых возможностей приобретения жилья для различных групп населения.

2.Развитие инфраструктуры пригородной части Красноярска.

3.Повышение квалификационного уровня рабочей силы за счет обучения новой технологии производства.

4.Повышение уровня качества строительства на местном и региональном уровне.

В таблице 26 представлены основные показатели до и после внедрения инвестиционного проекта.

Таблица 26 – Показатели до и после внедрения инвестиционного проекта

Наименование показателя	До внедрения инвестиционного проекта	После внедрения инвестиционного проекта
Среднегодовой денежный поток от операционной деятельности	1 683 980,33 руб.	2 892 960, 66
Ежегодные средние поступления от реализации инвестиционного проекта	1 683 980,33 руб.	+ 1 208 980,33 руб.
Объем продаж быстровозводимых домов	35	135
Чистый дисконтированный доход	822 394,04 руб.	2 386 638,24 руб.
Срок окупаемости проекта с учетом дисконта	4,7 месяца	
Экономический эффект от мероприятия за условный год	18 742 236 ,00 руб.	
Суммарные затраты на внедрение инвестиционного проекта	5 700 000,00 руб.	
Социальный эффект от реализации инвестиционного проекта	1.Появление новых возможностей приобретения жилья для различных групп населения; 2.Развитие инфраструктуры пригородной части Красноярска. 3.Повышение квалификационного уровня рабочей силы за счет обучения новой технологии производства. 4.Повышение уровня качества строительства	

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания работы были решены следующие задачи:

1. Исследован алгоритм исследования конкурентной среды строительной отрасли.
2. Изучены подходы оценки конкурентоспособности предприятий строительной отрасли.
3. Рассмотрены особенности мультинациональной, глобальной конкуренции.
4. Изучена структура строительного комплекса.
5. Проведена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «СтройАльянс».
6. Выявлены проблемы конкурентоспособности и предложены пути устранения.
7. Проведена экономическая оценка, предлагаемых путей решений проблем.

Для анализа внешней среды нами был применен PEST-анализ. К компонентам внешней среды относятся те составляющие, на которые организации сложно оказать влияние.

Проведен анализ по модели М.Портера.

По результатам анализа можно сделать следующие выводы:

1. ООО «СтройАльянс» ведет бизнес со стабильными поставщиками строительных материалов. Уход от определенного поставщика приведет к незначительным потерям потому, что на рынке строительных материалов существует конкуренция и возможность выбора поставщика по оптимальным ценам и качеству.
2. Существует угроза со стороны услуг-заменителей. У потребителей есть выбор между типами жилья, технологиями постройки и т.д.
3. Обладая такими ключевыми преимуществами, как качество выполнения работ и высокая квалификация рабочей силы, компания может привлечь новых потребителей.
4. Исходя из анализа организационной среды, можно выделить возможности и угрозы, слабые и сильные стороны. Сильные стороны: квалифицированный персонал, положительная репутация на рынке ремонтных услуг, надежные отношения с контрагентами (поставщиками материалов). Слабые стороны: отсутствие уникальности в предоставляемых услугах компании, ограниченность в финансовых ресурсах, доминирующие позиции на рынке строительных услуг занимают несколько крупных компаний. Возможности: низкие барьеры входа на рынок строительства, спрос на среднем уровне или выше среднего на рынке строительства, широкий выбор поставщиков материалов и оборудования, способность к выполнению строительных работ. Угрозы: вытеснение с рынка строительных услуг более крупными компаниями, высокий уровень насыщенности рынка строительства.

Проведен анализ по методике «7P»

В результате проведенного анализа по показателям «7P» можно сделать следующие выводы:

1. По показателю "1P" (продукт) – PRODUCT лидирующее место занимает ООО «Реставрация»(А). Предприятие ООО «СтройАльянс» уступает в «сроке службы», «престиже торговой марки», «стиле».

2. По показателю "2P" (цена) – PRICE предприятие ООО «СтройАльянс» находится на лидирующей позиции.

3. По показателю "3P" (регион и каналы сбыта) – PLACE ООО «СтройАльянс» уступает ООО «Реставрация»(А) по «стратегии сбыта», числу диллеров», «числу дистрибьютеров», «степени охвата рынка».

4. По показателю "4P" (продвижение на рынке) – PROMOTION ООО «СтройАльянс» необходимо повысить эффективность деятельности в следующих аспектах: форма рекламы, бюджет рекламы, частота появления рекламы.

5. «5P» (люди) – PEOPLE – ООО «СтройАльянс» необходимо повысить критерий корпоративной сопричастности.

6. «6P» (процесс) – PROCESS, «7P» (физическое окружение) – PHYSICAL EVIDENCE – ООО «СтройАльянс» по данным двум параметрам находится на одном конкурентном уровне с предприятиями-лидерами рынка строительных услуг.

Для комплексного анализа организационной среды ООО «СтройАльянс» был использован метод SWOT-анализа.

По результатам вышеперечисленных анализов, для повышения конкурентоспособности предприятия ООО «СтройАльянс» нами предлагается применить следующие мероприятия:

1. Приобретение системы для производства быстровозводимых деревянных каркасно-панельных домов.

2. Участие в программе государственной поддержки кредитования субъектов МСП «Программа 6,5».

Чистый дисконтированный доход составил 2 386 638,24 руб. Из данного показателя можно сделать вывод, что проект эффективен.

Срок окупаемости проекта с учетом дисконта составляет 4,7 месяца.

Социальный эффект от предложенных мероприятий:

1.Появление новых возможностей приобретения жилья для различных групп населения.

2.Развитие инфраструктуры пригородной части Красноярска.

3.Повышение квалификационного уровня рабочей силы за счет обучения новой технологии производства.

4.Повышение уровня качества строительства на местном и региональном уровне.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1.Абрамов С.И. Новые проблемы для строителей после вступления России в ВТО / С.И. Абрамов // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2015. - №8. - С.123-126.
- 2.Абрамов, С.И. Проблемы развития инновационной деятельностью в строительных организациях – С.И. Абрамов // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2015. - №9. - С.197-200.
- 3.Алабян, С.С. Россия в международной торговле услугами / С.С. Алабян, О.В. Морозенкова // Российский внешнеэкономический вестник. 2014.- №10. - С.23.
- 4.Бартеньев, М.А. Особенности проявления и формирования конкурентных стратегий на жилищном строительном рынке – М.А. Бартеньев // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. - 2015. - №2(45). - С.256-259.
- 5.Бартеньев, М.А. Проблемные вопросы совершенствования управления конкурентоспособностью строительных организаций / М.А. Бартеньев, Н.В. Чапаченко// Экономическое возрождение России. - 2016. - №1(31). - С.149-158.
- 6.Бегадзе, Г.Ш. Организационно-экономическая структура современного мирового рынка строительных услуг / Г.Ш. Бегадзе // Материалы IV Международной молодежной научно-практической конференции «Научные исследования и разработки молодых ученых». - 2015.- №1 – С.25.
- 7.Бегадзе, Г.Ш. Основополагающие тенденции и перспективы развития мирового и российского рынков строительных услуг / Г.Ш. Бегадзе // Приоритетные научные направления: от теории к практике. - 2014. - №14. С.171-182.
- 8.Бегадзе, Г.Ш. Роль внешнеэкономических связей в развитии российского рынка строительных услуг / Г.Ш. Бегадзе // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2015. - №7. – С.3.
- 9.Бегадзе, Г.Ш. Роль строительных услуг в повышении конкурентоспособности субъектов современной мировой экономики – Г.Ш. Бегадзе // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2015. - №174. – С.4.
- 10.Бегадзе, Г.Ш. Современные тенденции изменения динамики и структуры международной торговли строительными услугами / Г.Ш. Бегадзе // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2015.- №178. – С.8.
- 11.Бирюкова, О. В. Основные направления обеспечения экономических интересов российских экспортеров в международной торговле услугами / О.В. Бирюкова // Российский внешнеэкономический вестник. - 2014. - №6. - С.88-102.

- 12.Бирюкова О.В. Итоги мировой торговли товарами и услугами в 2012 году и перспективы ее развития / О.В. Бирюкова, А.Н. Пахомова // Экономическое развитие России. - 2016. - №5. – С.9.
- 13.Бренер, А. В. Ценообразование как фактор развития девелоперской деятельности коммерческой недвижимости в инвестиционно-строительной сфере / А.В. Бренер // Экономика, управление, финансы: материалы междунар. науч. конф. – 2014. - №7. – С.6.
- 14.Булко, О. С. Мировой рынок строительных услуг / О.С. Булко // Актуальные вопросы экономики строительства и городского хозяйства: материалы Международной научно-практической конференции. - 2014. -№2.- С.121-128.
- 15.Глухова, Л.В. Саморегулируемые организации в проектировании: экономические аспекты стандартизации / Л.В. Глухова // Научное обозрение: экономика и управление. - 2014. - №3. – С.12.
- 16.Давиденко, Л.Г. Транснационализация сервисного производства как качественная трансформация мировой сферы услуг / Л.Г. Давиденко // Вестник Ростовского государственного экономического университета «РИНХ». -2015. - №2(28). – С.14.
- 17.Иванов В.Ю. Методы эффективного управления строительными услугами / В.Ю. Иванов // Вестник ДГТУ. - 2015. - №6(57). –С4.
- 18.Каминский, М.А. Исследование требований к деятельности строительных предприятий в условиях новой модели экономического роста / М.А. Каминский // Экономика и предпринимательство. - 2013. - №11(40). – С.12.
- 19.Каминский, М.А. К вопросу оценки экономической устойчивости предприятий строительной отрасли / М.А. Каминский // Вестник Иркутского государственного технического университета. - 2013. - №8(79). - С.233-237.
- 20.Катаева, Н.Н. Маркетинговые исследования конкурентоспособности предприятия на рынке строительных услуг / Н.Н. Катаева // Nauka-Rastudent.ru. - 2015. - №1(13). - С.56.175.
- 21.Лузан, Ю.П. Информационная система как инструмент информационной безопасности и качества строительных услуг / Ю.П. Лузан // Информационные системы и технологии: управление и безопасность. Сборник статей II–ой международной заочной научно-практической конференции. -2014. - №3. – С. 380.
- 22.Лузан, Ю.П. Стандартизация и качество управления организацией строительных услуг предприятиями малого бизнеса / Ю.П. Лузан // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. - 2014. - №2(31). – С.32.
- 23.Муллахмедова, С.С. Роль строительных организаций в преобразовании экономики региона / С.С. Муллахмедова, Т.В. Магомедова, И.М. Гаджиев // Транспортное дело России. - 2015. - №4. С.21.
- 24.Оппенгейм, М.Д. Использование коммуникативных механизмов в управлении строительными корпорациями / М.Д. Оппенгейм // Экономическое возрождение России. - 2015. - № 2-32. – С.25.



25.Рыбец, Д.В. Инжиниринг (инженерно-консультационные услуги) на мировом рынке / Д.В. Рыбец // Российский внешнеэкономический вестник. - 2015. - №8. - С.84- 95.

26.Смирнов, Е.Б. Типовые формы международных и национальных строительных контрактов и их адаптация к условиям России / Е.Б. Смирнов // Транспортное дело России. - 2014. - №8. – С.14.

27.Старцев, Ю.Н. Локализация транзакций на рынке строительных услуг / Ю.Н. Старцев, А.А. Тараданов // Вестник Челябинского государственного университета. - 2014. № 8 (299). – С.25.

28.Фролова, Е.Д. Особенности интернационализации деятельности компаний в сфере профессиональных деловых услуг / Е.Д. Фролова // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. «Экономика». - 2014. - № 2. С. 29 – 38.

29.Цылина, Г.А. Жилищное финансирование и ипотечное кредитование / Г.А. Цылина // Жилищное строительство. - 2015. - №2. – С.14.

30.Шишминцев, М.Ю. Стратегическая оценка интернационализации компаний в секторе профессиональных деловых услуг / М.Ю. Шишминцев // EuropeanSocialScienceJournal, - 2014. - №15. С28.

31.Яшина Г.В. Иностранные инвесторы на российском строительном рынке [Электронный ресурс]: Федеральное интернет-издание «Капитал стран» / Г.В. Яшина – Режим доступа: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/177288>.

32.Внешняя торговля Российской Федерации услугами в структуре расширенной классификации услуг (по методологии платежного баланса) [Электронный ресурс]: Центральный банк РФ, 2015. – Режим доступа: [http://cbr.ru/statistics/print.aspx?file=credit\\_statistics/tradeexb\\_new\\_2013.htm&pid=svs&sid=itm\\_9828](http://cbr.ru/statistics/print.aspx?file=credit_statistics/tradeexb_new_2013.htm&pid=svs&sid=itm_9828).

33.Готовы ли строительные компании к новой волне активности на рынке?[Электронный ресурс]: Результаты седьмого международного исследования строительной отрасли в России и в мире – Режим доступа: <https://home.kpmg.com/ru/ru/home.html>.

34.Доклад о мировых инвестициях 2016: Способы организации международного производства, не связанные с участием в капитале, и развитие [Электронный ресурс]: ООН: ЮНКТАД [сайт]. – Режим доступа: [www.un.org/ru/ga/unctad/](http://www.un.org/ru/ga/unctad/).

35.Особенности национальной коррупции в строительстве [Электронный ресурс]: Агентство недвижимости «Элеста». – Режим доступа: <http://www.elesta1.ru/osobennosti-nacionalnoi-korrupcii-v-stroitelstve/part1>.

36.После вступления в ВТО российский строительный рынок ожидают перемены [Электронный ресурс]. - Интерфакс. 22.08.2012. – Режим доступа: <http://www.interfax.ru/realty/realtyinf.asp?id=261655&sec=1457> (дата обращения – 21.10.2014).

37.Строительный сектор ЕС начинает понемногу восстанавливаться [Электронный ресурс]: UBR.ua. [сайт].–Режим доступа:

<http://ubr.ua/market/realestate/stroitelnyisektornachinaetponemnoguvosstanavlivaetsia-329881>.

38. Чистый отток капитала из России в 2014 году составил \$151,5 млрд. [Электронный ресурс]: РБК[сайт]. – Режим доступа: <http://top.rbc.ru/finances/16/01/2015/54b96c5e9a7947490508d8d2>.

39. Что ждет российских строителей при вступлении в ВТО? [Электронный ресурс]: Строим вместе: электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.pribaikal.ru/stroimvmesteitem/article/15429.html?cHash=9fd95021639c217372748cbd%20399f3f6f&print>.

40. A European Eco-Efficient Economy: Governing Climate, Energy and Competitiveness // Report for the 2015 Swedish Presidency of the Council of the EU. – Stockholm Environment Institute, 2015. – 55 p.

41. About the Engineering & Construction Risk Institute [Electronic resource]. – ECRI, 2014. – Mode of access: <http://www.ecrionline.org/about.html>

42. Andersson C.J., Kaklauskas N., Lopes A., Manseau J., Ruddock A. Moving from production to services: a built environment cluster framework. International Journal of Strategic Property Management, July, 2016.

43. Annual growth rates for construction, 2009–13 (%) [Electronic resource]: EC: Eurostat, 2015. – Mode of access: [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Annual\\_growth\\_rates\\_for\\_construction,\\_2009%E2%80%9313\\_\(%25\)\\_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Annual_growth_rates_for_construction,_2009%E2%80%9313_(%25)_YB15.png).

44. Appuhn R., Eggink E. The Contractor's View on the MDB Harmonised Version of the New Red Book, NABU. International Construction Law Review. 2016. Vol.23. Part 1.

45. Asia Construction Outlook 2013. – AECOM, 2014. P.8-9; Asia Construction Outlook 2014. – AECOM, 2015.

46. Benchmarking of Use of Construction (Costs) Resources in the Member States (Pilot Study). BWA Final Report, 24th March 2016. 177.

47. Brockmann Ch., Girmscheid, G. Global players in the world's construction market. In: Proceedings of International CIB Symposium «Construction in the XXI century: Local and global challenges». – Roma, 18-21 October 2016.

48. Bulletin of Housing Statistics for Europe and North America. – UN Economic Commission for Europe, 2016.

49. Chuan Chen. Partial Entry Strategies for International Construction Markets. – US, The Pennsylvania State University. December 2015.

50. Conditions of Contract for Construction for Building and Engineering Works Designed by the Employer. – FIDIC, Multilateral Development Bank Harmonised Edition, June 2014. – 85 p.

51. Consolidated Version of the Treaty Establishing the European Community. Official Journal of the European Communities. 24.12.2014.

52. CPR: Regulation no 305/2011 of the European parliament and of the council of 9 march 2011 laying down harmonized conditions for the marketing of construction products and repealing Council directive 89/106/EEC [Electronic

resource]. – EUR-Lex – European Union Law. 04.04.2011. - Mode of access: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:088:0005:0043:EN:PDF>.

53.David Russell Schilling. Global Construction Expected to Increase by \$4.8 Trillion by 2020 [Electronic resource]. – Industry Tap Into News, March 8th , 2013. – Mode of access: <http://www.industrytap.com/global-construction-expectedto-increase-by-4-8-trillion-by-2020/1483>.

54.Directive 2000/14/EC of the European Parliament and of the Council of 8 May 2014. Official Journal of the European Communities L 162/1.

55.Directive 2002/91/EC of the European Parliament and of the Council of 16 December 2015 on the energy performance of buildings. Official Journal of the European Communities L 1/65.

56.Directive 2016/123/EC of 12 December 2016 of the European Parliament and of the Council On Services in the Internal Market. Official Journal of the European Communities. 27.12.2016. L 376.

57.Environmentally Sustainable Construction Products and Materials – Assessment of release. – Nordic Innovation report, March 2014.

58.EUROPA - Internal Market - Speech of MrBolkestein - "New proposal on takeover bids" [Electronic resource]. – European Union, 2014. – Mode of access: [http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/en/speeches/spch-02-449\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/speeches/spch-02-449_en.htm).

59.European construction set for sharp fall in 2009. Construction Europe. 12 December 2015.

60.FMI's Construction Outlook. 2nd Quarter Report. – US, FMI, 2014.

61.Fred Vogel. Lessons learned from use of Basket of Construction Components // 3rd Technical Advisory Group Meeting. – Paris, France, June 10-11, 2015.

62.Global 2014 E&P Spending Outlook: North American Spending to Accelerate. – Barclays, 2014.

63.Global Built Asset Wealth Index 2013. – ARCADIS, 2014.178

64.Global Built Assets Performance Index 2014. – ARCADIS, 2015.

65.Global Construction 2025: A global forecast for the construction industry to 2025. Executive Summary. – UK, L.: Global Construction Perspectives and Oxford Economics Broadwall House, July 2013. 104. Global Construction Disputes 2014. Getting the Basis Right. – ARCADIS, 2014.

66.Global Construction Industry Supplier Outlook Survey 2013–2014: Market Trends, Marketing Spend and Sales Strategies in the Global Construction Industry. – UK, L.: Timetric, June 2015.

67.Global construction spending in selected countries in 2013 (in billion U.S. dollars) [Electronic resource]. – Statista: the Statistic Portal, 2015. – Mode of access: <http://www.statista.com/statistics/225917/world-construction-market-byregion/> (датаобращени – 21.12.2014)

68.Global construction trends & forecasts / Ed. Chris Sleight. – International Tower Granes. – Germany, Berlin 2015.

69. Global Economic Prospects. Coping with policy normalization in high income countries. – Wash., DC: The World Bank, January 2014. Vol.8. P.16.
70. Global Economic Prospects. Having Fiscal Space and Using It. – Wash., DC: The World Bank, January 2015. P.4, 192-193.
71. Global Financial Stability Report, IMF, September 2015.
72. Global Trends: Emerging Construction Labor Markets. – Canada: Build Force, March 2014.
73. Halak M. Internationalisation of Chinese construction firms, 2015. – Kalmar : Linnaeus University, 2015. – 109 p.
74. Handbook of Statistics 2014. – N.Y. & Geneva: UN, UNCTAD, 2014.
75. Hofstede G. Taming giant projects: managing of multi-organization enterprises. – Berlin McGraw-Hill, N.Y., 2014.
76. Industry and construction statistics - short-term indicators [Electronic resource]. – EC: Eurostat, October 2014. – Mode of access: [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Industry\\_and\\_construction\\_statistics\\_-\\_short-term\\_indicators](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Industry_and_construction_statistics_-_short-term_indicators).
77. Industry as a partner for sustainable development. Construction.JI report prepared by the Confederation of International Contractors' Associations (CICJI). Paris, 2015.
78. Infrastructure 2013: Global Priorities, Global Insights. – US: Wash. DC: Ernst & Young, Urban Land Institute, 2013.
79. Infrastructure productivity: How to save \$1 trillion a year. - McKinsey Global Institute, January 2015.
80. International Construction Cost Survey. Values in euro. Gardiner & Theobald LLP, January 2008. 120. International Construction Costs Report: What will it mean for 2015?. – ARCADIS, 2015.
81. International Construction Costs: A Change of Pace. – ARCADIS, 2014.
82. International Construction Review, August 2016. 179
83. International Recommendations for Construction Statistics. – Statistical Papers. Series M. № 47. Rev.1. – N.Y.: UN, 2015.
84. International Standard Industrial Classification of all Economic Activities (ISIC). – N.Y.: UN, Department of Economic and Social Affairs. Statistical Division, Statistical papers. 2015. Series M. Rev. №4.
85. International Trade Statistics 2014. – WTO, 2014.
86. List of NACE codes [Electronic resource]. – European Union. – Mode of access: [http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace\\_all.html](http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all.html).
87. Manual on Statistics of International Trade in Services. – UN Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division. – Statistical Papers. 2014. Series M. №86.
88. Measuring Trade in Services. A training module produced by WTO / OVC for the World Bank. – WTO, November 2014. – 55 p.
89. Middle East major construction programmes mitigating the delivery risk. – ARCADIS, 2014.
90. National Accounts at a Glance - 2014. – OECD, 2014.

- 91.OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013.Innovation for Growth.OECD, 2014.
- 92.Official Journal of the European Union, L 158.30.04.2014.
- 93.On follow-up actions on the Communication and Action Plan Construction 2020 // High Level Tripartite Strategic Forum, February 2014.
- 94.Promotion of public-private partnership. Development of infrastructure [Electronic resource]. – The Himalayan Times. 07.07.2013. – Mode of access: <http://www.thehimalayantimes.com/fullNews.php?headline=Promotion+of+public+private+partnership++&NewsID=382881>.
- 95.Recent Trends in U.S. Services Trade. 2014 Annual Report. – US, Wash. DC: International Trade Commission, May 2014.
- 96.Rick Best, Jim Meikle and Paul Thomas. New Approach to International Construction Price Comparisons // 2nd Technical Advisory Group Meeting. – Wash., DC, February 17-19, 2014. – 44 p.
- 97.Rider LevettBucknall International Construction Cost Commentary, Oct. 2014.
- 98.Roberts C. Trade in Services. Lecture Series Autumn 2006. – Brussels: Publications of Institute for European Studies, 2016.
- 99.Services: sector-by sector information [Electronic resource]. – World TradeOrganization, 2015.–Mode of access: [https://www.wto.org/English/tratop\\_e/serv\\_e/serv\\_sectors\\_e.htm](https://www.wto.org/English/tratop_e/serv_e/serv_sectors_e.htm)).
- 100.Sidney M. Levy. Project Management in Construction.6th Edition. – N.Y., 2015.
- 101.Skeggs C. Project Partnering in the International Construction Industry. - Geneva, 2014.
- 102.Strategy for the Sustainable Competitiveness of the Construction Sector and its Enterprises // Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. COM(2012) 433 final. – Brussels, 31.7.2014.
- 103.Sustainable construction management: introduction of the operational context space (OCS) // Construction Management and Economics. 2014. Vol. 26. Issue 3.
- 104.Sustainable design & Construction Supplementary Planning Guidance: London Plan 2011 Implementation Framework. – L.: Greater London Authority, April 2014.
- 105.The 2014 EU Industrial R&D Investment Scoreboard [Электронныйресурс]. – European Union, IRI, Economics of Industrial Research and Innovation, 2014. P.44. – Режим доступа: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard14>.
- 106.The 2014 EU Industrial R&D Investment Scoreboard [Электронныйресурс]. – European Union, IRI, Economics of Industrial Research and Innovation, 2014. P.44. – Режим доступа: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard14.html>.

## Приложение А

### PEST-анализ ООО «СтройАльянс»

Фактор	
<p>Политические факторы</p>	<p><b>1. Текущее и будущее законодательство РФ на рынке строительных услуг.</b> Федеральная целевая программа «Жилище» на 2011 - 2016 годы. Одной из системных целей национального проекта «Доступное и комфортное жилье - гражданам России» является формирование правовых условий для развития в Российской Федерации малоэтажного жилищного строительства. Однако, несмотря на, казалось бы, интенсивное нормотворчество в данной области, в действующем законодательстве, до настоящего времени, отсутствует само понятие малоэтажного жилья. Таким образом, законодательное регулирование малоэтажного строительства в РФ носит хаотичный характер, что не позволяет данному направлению жилищного строительства полноценно развиваться. Много говорится о государственно-частном партнерстве в данной области, между тем отсутствует законодательное регулирование, устанавливающее порядок взаимодействия инвестора-застройщика и государства при реализации проектов массового малоэтажного строительства. Следует также отметить, что в основном все существующие в настоящее время нормы, касающиеся вопросов малоэтажного строительства защищают в основном государственные интересы, однако при этом никак не регламентируют права инвестора-застройщика, его гарантии и возмещение затрат в случае наступления форс мажорных обстоятельств.</p> <p>[49]</p> <p><b>2. Государственное регулирование и изменение конкуренции на рынке строительных услуг.</b> Объем выполненных подрядных работ по виду экономической деятельности "Строительство" за 2016 год составил 67,6 млрд. рублей, и среди регионов Сибирского федерального округа Красноярский край по объему подрядных работ занял первое место. Уровень конкуренции на рынке строительно-монтажных работ в крае характеризуется как высокий и в значительной мере определяется:</p> <p>социально-экономической ситуацией в стране и в крае;</p> <p>влиянием инвестиционной деятельности во всех отраслях края;</p> <p>формами и размерами государственной поддержки хозяйствующих субъектов в строительной отрасли края.</p> <p>Основные факторы, сдерживающие конкуренцию: зависимость от спроса на промышленное и жилищное строительство со стороны населения и организаций [50]. Регулирование со стороны государства может проявляться в реализации антимонопольного законодательства, пресечении рейдерских схем, что благоприятно повлияет на компанию.</p> <p><b>3. Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования.</b> В связи с вводом санкций со стороны правительства РФ возможно ограничение на зарубежное оборудование, что может привести к удорожанию конечного продукта и приведет к поиску новых поставщиков оборудования. Такое оборудование, как леса, подмости, съемные опалубки может использоваться от российского производителя. Оборудование для бетонирования, приготовления и подачи растворов, тяжелая строительная техника (бурильные установки) необходимо приобретать зарубежного производства, т.к. российские аналоги</p>

	<p>уступают в надежности и качестве. Строительные материалы выгодно приобретать у красноярских компаний, например, компания «Аксиома» является эксклюзивным дистрибьютором одного из крупнейших российских производителей декоративных лакокрасочных покрытий ГК «ЛАКРА», реализует более чем 4 500 наименований товаров более чем 1 100 клиентам Красноярского края, Иркутской области, респ. Хакасия и респ. Тыва, возможность возврата неиспользованных в работе материалов (при наличии договора), отсрочка на оплату полученных материалов (при наличии договора), гибкая система ценообразования</p> <p><b>4.Увеличение степени обязательности исполнения правовых норм.</b> Например, возможно регулирование деятельности строительных компаний комплексом нормативно-правовых актов РФ, что приведет к уходу с рынка недобросовестных конкурентов: Технический регламент о безопасности зданий и сооружений (от 30.12.2009 № 384-ФЗ); Постановление Правительства РФ от 05.03.2007 № 145 «О порядке организации и проведения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий»; Постановление Правительства РФ от 16.02.2008 № 87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» и т.д. Для ООО «СтройАльянс» это окажет положительное влияние.</p> <p><b>5.Политический кризис в отношениях между РФ и странами Европы и США.</b> Проблемы ухудшения отношений, несомненно, скажутся на динамике роста рынка строительных услуг в 2017 г. Влияние санкций против российских банков отразится на процентной ставке по ипотеке. Как поясняет председатель правления банка DeltaCredit Сергей Озеров, все дело в санкциях против российских банков, следствием которого могут стать снижение ликвидности на рынке, сокращение возможностей по рефинансированию долгов на внешнем рынке и изменение оценки рисков локальными инвесторами."Все эти три фактора повлекут за собой увеличение стоимости заимствований на внутреннем рынке и, соответственно, увеличение ставок по кредитам", - говорит Озеров. По его мнению, ставки могут измениться в пределах 0,5-1 процентного пункта до конца года. Несмотря на повышение ставок, ипотеку в РФ по-прежнему будут брать, считают эксперты. Однако объемы взятых кредитов, которые вот уже несколько лет стабильно увеличивались, могут сократиться[51].</p>
<p>Экономические факторы</p>	<p><b>7.Тенденции в изменении ВВП.</b> В российской экономике за последние три года наметилась явная тенденция к замедлению темпов роста ВВП, а в 2016 году даже переход в фазу «околонулевого» роста [21]. Данный фактор отрицательно повлияет на всех участников строительного рынка.</p> <p><b>8.Инвестиционный климат в отрасли.</b> Несмотря на неблагоприятную экономическую ситуацию, происходит увеличение объемов инвестиций в проектно-изыскательные, строительные работы.</p> <p><b>9.Высокие темпы инфляции.</b> Уровень инфляции за 12 месяцев 2016 г. составил 16,71%. Уровень инфляции в феврале 2016 - 2,22%. [52]. Происходит обесценивание накоплений у населения, возможное падение спроса. Необходимо введение финансовых операций, сохраняющих покупательскую способность средств.</p> <p><b>10.Снижение налоговых ставок для малого бизнеса.</b> В целях обеспечения стабильности и предсказуемости налоговой нагрузки на</p>

	<p>субъекты малого и среднего бизнеса предлагается ввести мораторий на изменение в течение пяти лет видов и ставок налогов. Кроме того, для облегчения ведения хозяйственной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства на тот же срок планируется сохранять существующие формы налоговой и других форм отчетности..</p> <p><b>11. Увеличение платежеспособного спроса.</b> В 2016 г. спрос на объекты в коттеджных поселках, расположенных в пригороде Красноярска, начал расти. По данным краевого министерства строительства и архитектуры, на территории региона в 2016 году было введено в эксплуатацию более 350 тыс. кв.м. «малоэтажки». Зонами роста красноярского малоэтажного строительства могут стать два направления - микрорайон «Плодово-ягодный», находящийся в черте города (общая площадь застройки - 143 га) и микрорайон «Юго-Восточный» неподалеку от д. Минино (площадь застройки - 76,8 га). По прогнозам девелоперов, именно эти площадки в ближайшее десятилетие будут обеспечивать прирост в регионе «малоэтажки».</p> <p><b>12. Падение жизненного уровня населения.</b> В декабре 2016 года реальные располагаемые денежные доходы населения (доходы за вычетом обязательных платежей, скорректированные на инфляцию) упали уже на 7,3% [52]. В целом по итогам 2016 года реальные располагаемые денежные доходы населения, по оценке Института стратегического анализа ФБК, снизятся более чем на 10% [52]. Данные тенденции окажут негативное воздействие на строительную сферу.</p> <p><b>13. Снижение спроса на кредитование.</b> ВТБ24 выдвинули прогноз замедления розничного кредитования на уровне 10-12%. Обусловлено оно двумя факторами: падение спроса на кредитные продукты и ужесточение банками требований для получения кредита. Сократиться кредитование в сфере малоэтажного строительства 2,5 раза. Данные тенденции замедлят темпы роста спроса на строительство. Ужесточение условий ипотечного кредитования еще более снизит покупательскую способность населения, а за ней и без того не шикарные показатели спроса на жилье, считает директор департамента вторичного рынка компании "Инком-Недвижимость" Сергей Шлома. Столичный рынок недвижимости пострадает в меньшей степени. В большей степени, чем москвичи, почувствуют повышение ипотечных ставок и заемщики из регионов.</p> <p>Премьер-министр России Дмитрий Медведев подписал постановление о снижении субсидируемой процентной ставки по ипотеке с 13 до 12%. Такая мера связана со снижением с 16 марта Банком России ключевой ставки с 15 до 14% годовых. Программа специального ипотечного кредитования позволит выдать гражданам в 2017 г. жилищных кредитов не менее чем на 400 млрд руб. [53].</p>
Социальные факторы	<p><b>14. Влияние СМИ.</b> СМИ могут отражать деятельность строительных компаний, различные акции и предложения, проводимые организациями. Это позволит сформировать положительную репутацию для расширения клиентской базы..</p> <p><b>15. Мнения и отношение потребителей.</b> Этот фактор оказывает непосредственное влияние. ООО «СтройАльянс» необходимо с помощью инструментов маркетинга формировать положительный имидж в области строительства малоэтажных домов.</p> <p><b>16. Тенденции образа жизни.</b> Данный фактор говорит о том, что происходит переориентация населения с «квартиры в городе» в сегмент</p>



	«загородного дома». Поэтому тенденция «жизни за городом» будет способствовать к увеличению предлагаемых услуг строительными компаниями, в том числе и ООО «СтройАльянс».
Технологические факторы	<p><b>17.НТП в строительной отрасли.</b> Появление новых материалов, оборудования, технологий позволит ООО «СтройАльянс» получить конкурентные преимущества. Например использование стекло-магнетитового листа (СМЛ).Он относится к разряду легких и безопасных отделочных материалов для внутренних и наружных работ. Обладая прекрасными противопожарными свойствами, гибкостью, прочностью, высокими влаго-, тепло-, морозостойкостью, превосходной звукоизоляцией, позволяет широко применять его в строительной индустрии. Стекломагниевый лист – экологически чистый материал, не имеет запаха, не содержит и, соответственно, не выделяет токсичных веществ и дыма даже при нагревании. Материал абсолютно безвреден для здоровья. Использование технологии строительства из вторсырья. Разработкой технологии занимается Тюменский НИИ Экологии и рационального использования природных ресурсов.Помимо уникальной технологии, позволяющей использовать мусор в качестве стройматериала, тюменский проект интересен также высокой скоростью строительства и неприхотливостью к ландшафтно-геологическим условиям. Построить такой экодом можно буквально за неделю на любой достаточно ровной площадке. При этом модульная конструкция дает возможность переносить здание в другое место при необходимости. Еще одним преимуществом такого строительства является его низкая стоимость.</p> <p><b>18. Развитие интернет – технологий.</b> Данный фактор позволяет повышать долю потребителей компании путем информирования, виртуального тура по будущему дому и т.д. Создание собственного сайта – это первоочередная цель для развитияООО «СтройАльянс».</p> <p><b>19. Значимые тенденции в области высоких технологий.</b> Основной тенденцией в области развития высоких технологий является увеличение инвестиций в эту область. Строительная отрасль, компании которой действуют в условиях сильной конкуренции, вынуждены конкурировать в уровне развития технологий, а также их успешного внедрения, вливая большие суммы денежных средств в «Hi tech».</p> <p><b>20.Скорость изменения и адаптации новых технологий.</b> Высокая скорость изменения технологий в строительном сегменте, следование им вынуждает компании быстро реагировать на эти изменения. Успех принятия правильных решений в результате реакции на технологические изменения во многом зависит от гибкости организации.Способность ООО «СтройАльянс» к адаптации к новым переменам может выступать конкурентным преимуществом.</p>

## Приложение Б

### Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сильные компании с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие компании в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	4-5 крупных игрока держат около 50% рынка	4-5 крупных игрока держат более 80% рынка
			2	
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен

# Окончание приложения Б

			2	
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
				1
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		15		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

## Приложение В

### Матрица SWOT-анализа ООО «СтройАльянс»

	<p>Возможности (О):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Рост рынка строительных услуг</li> <li>2 Изменение законодательства в области развития малого бизнеса (снижение процентной ставки по кредиту, налоговые каникулы и т.д.);;</li> <li>4.Расширение ассортимента новых строительных материалов;</li> <li>5.Возможность вступления в строительные объединения.</li> </ol>	<p>Угрозы (Т):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Высокая конкуренция и доминирование нескольких крупных фирм на строительном рынке;</li> <li>2.Угроза поглощения/вытеснения крупной компанией;</li> <li>3.Появление новых ограничений в области законодательства;</li> <li>4.Рост суммы налоговых отчислений;</li> <li>5.Нестабильность курса валют, что способствует росту цен на строительные материалы.</li> <li>6.Снижение количества выданных ипотечных кредитов.</li> </ol>
<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Команда высококвалифицированных специалистов, квалифицированный управленческий и технический персонал;</li> <li>2.Мониторинг за отремонтированными объектами (постпродажное сервисное обслуживание);</li> <li>3.Клиентоориентированность компании-гибкость в отношениях с поставщиками строительных материалов;</li> <li>4.Использование качественного материала и современного оборудования для выполнения работ;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Заключение долгосрочных контрактов с поставщиками сырья.</li> <li>2.Приобретение специальной техники для строительства малоэтажных домов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Использование стратегии контроля над издержками.</li> <li>2.Мониторинг курса валют и оценка его влияния на деятельность организации.</li> <li>3.Использование услуг налогового консультанта.</li> </ol>

## Окончание приложения В

5. Положительная репутация среди заказчиков строительных услуг.		
<p>Слабые стороны (W):</p> <p>1. Непостоянство денежного потока из-за сезонного характера бизнеса;</p> <p>2. Слабая маркетинговая политика в области продвижения продукта;</p> <p>3. Недостаток собственных средств для приобретения высокотехнологичного материала для строительства (инновационный пенопласт из древесины, биопластик и т.д.);</p> <p>4. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности;</p> <p>5. Не формализована стратегия развития компании</p>	<p>1. Участие в строительных объединениях («Союз строителей Красноярского края», «Саморегулируемая корпорация строителей Красноярского края») [54].</p> <p>2. Построение отношений с органами власти (участие в форуме предпринимательства Сибири).</p> <p>3. Диверсификация услуг (услуги по ремонту и капитальному ремонту многоквартирных домов; услуги по строительству малоэтажных домов);</p> <p>4. Участие в программе «6,5» (Красноярское региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса).</p>	<p>1. Разработка и проведение маркетинговых мероприятий.</p> <p>2. Обеспечение частичной или полной предоплаты за выполненные работы по /строительству</p> <p>3. Контроль расчетов с дебиторами по отсроченной или просроченной задолженности.</p>

## Приложение Г

### Матрица отбора стратегических мероприятий

Стратегические мероприятия	Достигаемые результаты при реализации мероприятий	Сложности и риски реализации мероприятий	Отнесение мероприятия в перечень	
			Мероприятия для реализации	Потенциально возможные мероприятия
<b>Стратегии SO</b>				
Заключение долгосрочных контрактов с поставщиками сырья	Снижение затрат на приобретение материалов за счет получения скидок	Риск досрочного расторжения контракта со стороны компании или со стороны поставщика		+
Приобретение специальной техники для строительства малоэтажных домов	Укрепление позиций на рынке – строительство малоэтажных домов за счет новой техники и уже имеющегося квалифицированного состава рабочих	Риск банкротства; Риск невыполнение обязательств перед красноярским региональным агентством поддержки малого и среднего бизнеса по программам поддержки малого бизнеса.	+	
<b>Стратегии ST</b>				
Использование стратегии контроля над издержками услуг по	Фирма способна противостоять своим прямым конкурентам даже в случае ценовой войны и в состоянии получать прибыль при	Уменьшение затрат на материалы может привести к снижению качества выполняемых работ.	+	

Продолжение приложения Г

Стратегические мероприятия	Достигаемые результаты при реализации мероприятий	Сложности и риски реализации мероприятий	Отнесение мероприятия в перечень	
			Мероприятия для реализации	Потенциально возможные мероприятия
ремонт	цене, минимально допустимой для конкурентов. Обеспечение защиты против сильных поставщиков, так как дают фирме большую гибкость в случае повышения входных издержек. Создание барьеров входа для новых конкурентов и одновременно хорошую защиту против товаров-заменителей.			
Мониторинг курса валют и оценка его влияния на деятельность организации	Снижение влияния нестабильности рубля от доллара/евро; повышение финансовой устойчивости фирмы. Необходимость в приобретении некоторых зарубежных материалов является единственным вариантом сохранения качества работ.	Риск неэффективного распределения валюты; потеря прибыли. Риск попадания под ограничение со стороны государства в связи с текущей политикой власти.		+
Использование услуг налогового консультанта	Консультирование по вопросам налогообложения, возникающим в ходе текущей финансово-хозяйственной деятельности, с учетом	Дополнительные затраты на юридические услуги.		+

Продолжение приложения Г

Стратегические мероприятия	Достигаемые результаты при реализации мероприятий	Сложности и риски реализации мероприятий	Отнесение мероприятия в перечень	
			Мероприятия для реализации и	Потенциально возможные мероприятия
	<p>требований гражданского, таможенного, валютного и трудового законодательства;</p> <p>Предоставление экспертных письменных заключений по вопросам в сфере законодательства о налогах и сборах, подготовка правовых позиций в налоговых спорах (с учетом сложившейся судебной практики);</p> <p>Представление интересов клиента в ходе проверок налоговыми и иными контролирующими органами</p>			
<b>Стратегии WO</b>				
Диверсификация услуг (услуги по ремонту и капитальному ремонту многоквартирных домов; услуги по строительству малоэтажных домов)	Для снижения влияния сезонности, в зимний период можно оказывать услуги по ремонту квартир в жилых домах, офисов и т.д.	Риск низкого уровня заинтересованности и потребителей из-за отсутствия опыта работы на данном рынке; Риск одновременного выполнения нескольких проектов требует интеграции и координации,	+	



Продолжение приложения Г

Стратегические мероприятия	Достигаемые результаты при реализации мероприятий	Сложности и риски реализации мероприятий	Отнесение мероприятия в перечень	
			Мероприятия для реализации	Потенциально возможные мероприятия
		особенно если этим проектам требуются одни и те же ресурсы: человеческие – участники со стороны одних и тех же подразделений, материально-технические – по обеспечению оборудованием и программными продуктами, финансовые и временные.		
Участие в строительных объединениях («Союз строителей Красноярского края», «Саморегулируемая корпорация строителей Красноярского края»)	Предприятию следует заключить соглашения с крупными игроками для того, чтобы приобрести опыт ведения бизнеса.	Риск поглощения более крупными компаниями.		+
Построение отношений с органами власти	Позволит почувствовать в мероприятиях организованных властями; повышение имиджа;	Повышение затрат для участия в общественных мероприятиях	+	

Продолжение приложения Г

Стратегические мероприятия	Достигаемые результаты при реализации мероприятий	Сложности и риски реализации мероприятий	Отнесение мероприятия в перечень	
			Мероприятия для реализации и	Потенциально возможные мероприятия
(участие в форуме предпринимательства Сибири)	возможность участие в программах развития и поддержки малого бизнеса.			
<b>Стратегии WT</b>				
Разработка и проведение маркетинговых мероприятий	Увеличение числа клиентов строительных услуг; получение преимуществ и повышение узнаваемости компании	Увеличение дополнительных издержек на продвижение	+	
Разработка стратегического плана развития компании	Получение конкурентных преимуществ, оценка слабых и сильных сторон компании; выявление возможностей развития	Увеличение занятости руководителей на разработку стратегического плана (риск упущения проблем в текущей деятельности компании) Угроза разработки неэффективной стратегии из-за отсутствия специалистов в этой области и непродолжительного срока деятельности компании.	+	
Обеспечение частичной или полной	Обеспечение гарантий оплаты за выполненную работу, увеличение	Необходимо обеспечить гарантии по	+	

Окончание приложения Г

Стратегические мероприятия	Достигаемые результаты при реализации мероприятий	Сложности и риски реализации мероприятий	Отнесение мероприятия в перечень	
			Мероприятия для реализации и	Потенциально возможные мероприятия
предоплаты за выполненные работы по ремонту/строительству	темпов выполнения работ	выполнению работ при получении предоплаты		
Контроль расчетов с дебиторами по отсроченной или просроченной задолженности	Повышение финансовой эффективности компании	Дополнительные должностные обязанности бухгалтера могут привести к снижению эффективности работы	+	

# **Приложение Д** **Сравнительная характеристика методов оценки** **конкурентоспособности предприятий**

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчета	Преимущества и недостатки
<p>Матричные методы:</p> <p>— матрица БКГ;</p> <p>— матрица Портера;</p> <p>— матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/McKinsey);</p> <p>— матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM);</p> <p>— матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel);</p> <p>— матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC)</p>	<p>Суть оценивания состоит в анализе матрицы, которая строится по принципу системы координат: по горизонтали — темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали — относительная доля организации на рынке. Более конкурентоспособными выделяются организации занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке.</p>	<p>Преимущества: позволяет обеспечить высокую адекватность оценки.</p> <p>Недостатки: ликвидирует проведение анализа причин происходящего и усложняет выработку управленческих решений, требует присутствия достоверной маркетинговой информации, собственно что влечет надобность надлежащих исследований.</p>
<p>Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия</p> <p>- Р.А. Фатхутдинов;</p> <p>- А.А. Воронов</p>	<p>Конкурентоспособность организаций тем выше, чем выше конкурентоспособность его товара/услуги. Для определения конкурентоспособности товара применяются всевозможные маркетинговые и квалиметрические способы, в основе большинства которых лежит нахождение пропорции цена — качество. Расчет показателя конкурентоспособности по любому виду продукции проводится с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности</p>	<p>Преимущества: предусматривает одну из более важных составляющих конкурентоспособности организации — конкурентоспособность его товара/услуги.</p> <p>Недостатки: разрешает получить очень ограниченное представление о плюсах и минусах в работе организации, так как конкурентоспособность организации принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает иные нюансы его деятельности</p>

## Окончание приложенияД

<p>Методы, основанные на теории эффективной конкуренции - Н.К. Моисеева</p>	<p>Более конкурентоспособными считаются предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность работы любой из служб оказывает воздействие огромное количество факторов – ресурсов организации. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности применения им этих ресурсов. Любая из сформулированных в ходе подготовительного анализа способностей организации по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов</p>	<p>Преимущества: учет многоплановых аспектов деятельности организации. Недостаток: базу подхода составляет идея о том, что показатель конкурентоспособности организации имеет возможность быть определен путем элементарного суммирования способностей фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Впрочем сумма отдельных составляющих сложной системы (считается любое предприятие), не дает того же итога, что и вся система в целом</p>
<p>Комплексные методы - Барткова Н.Н. и Куприна Н.Н.</p>	<p>Конкурентоспособность предприятия - интегральный размер по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их пропорции в рамках интегрального показателя конкурентоспособности организации в зависимости от способа могут варьироваться.</p>	<p>Преимущество: предусматривает не только лишь достигнутый уровень конкурентоспособности организации, но и его вероятную динамику в будущем. Недостаток: методы и приемы, которые применяются при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, применяемые в рассмотренных раньше подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов.</p>

**Приложение Е**  
**Оценка конкурентоспособности организации на базе «7Р»**  
**Предприятия ООО «СтройАльянс»**

Факторы конкурентоспособности	Ваша фирма	Конкуренты	
		А	Б
<b>"1Р" (продукт) – PRODUCT</b>	<b>42</b>	<b>48</b>	<b>24</b>
надежность	5	5	2
срок службы	4	5	1
ремонтпригодность	5	5	3
технический уровень	4	4	2
престиж торговой марки	3	4	2
стиль	2	4	2
уровень ремонтного обслуживания	4	5	3
гарантийное обслуживание	5	5	2
уникальность дополнительных услуг	3	3	1
многовариантность набора изделий и услуг	3	4	2
широта ассортимента	4	4	4
<b>"2Р" (цена) - PRICE</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>10</b>
отпускная	4	4	3
розничная	4	4	3
скидки с цены	4	4	2
условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)	4	4	2
<b>"3Р" (регион и каналы сбыта) - PLACE</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>7</b>
стратегия сбыта	3	4	1
число дилеров	1	2	1
число дистрибьюторов	1	2	1
степень охвата рынка	3	4	1
регионы сбыта	3	3	3
<b>"4Р" (продвижение на рынке) - PROMOTION</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>8</b>
формы рекламы	2	4	1
где размещается реклама	2	4	2
бюджет рекламы	2	4	1
частота появления рекламы	1	3	1
участие в выставках	4	3	2
упоминание в средствах массовой информации	1	2	1
<b>«5Р» (люди) - PEOPLE</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Корпоративная солидарность	3	4	4
Квалификация и сертификация	4	4	4
Потребители, влияющие самостоятельно на решения других потребителей	3	3	3
Организованные клубы и сообщества	1	2	2
<b>«6Р» (процесс) - PROCESS</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
Удобство процесса покупки услуги	3	4	4
Вовлеченность потребителя	4	4	4
<b>«7Р» (физическое окружение) - PHYSICAL EVIDENCE</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Месторасположение	4	4	4
Гарантии клиентам	5	5	5
Отзывы бывших клиентов	4	4	4

